



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO DE PESQUISA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

RELATÓRIO TÉCNICO

| | |
|--------------------------------|---|
| Título | Formação da rede de cooperação e dos relacionamentos interorganizacionais entre empresários da cadeia produtiva do biscoito, região Sudoeste da Bahia. |
| Sigla | REDEBISC-2021 |
| Instituições Envolvidas | Universidade Federal de Sergipe, Pró-reitoria de Pós-graduação e Pesquisa, Programa de Pós-graduação em Administração. Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Pró-reitoria de Administração, Gerência Administrativa. |
| Palavras-chave: | Rede de cooperação, relacionamentos interorganizacionais, análise de redes sociais e indicação geográfica |
| Versão | V 1.– 30 de abril de 2021 |

Cidade Universitária Prof. José Aloísio de Campos, Av. Marechal Rondon, s/n Jardim Rosa Elze, Centro de Ciências Sociais Aplicadas 02 (CCSA 2), 1º Andar, Sala 31, CEP 49.100-000, São Cristóvão – SE. E-mail: sec.propadm@gmail.com, Telefone: (79) 3194-6354

**FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE**

N244r Nascimento, Esdras Antunes do
Relatório técnico [recurso eletrônico] : pesquisa cadeia do
biscoito / Esdras Antunes do Nascimento. – São Cristóvão, SE :
UFS, Programa de Pós-Graduação em Administração , 2021.
42 p. : il.

1. Administração. 2. Relações interorganizacionais. 3.
Pequenas e médias empresas. 4. Indicações geográficas (Marca
de origem). 5. Biscoitos – Indústria – Vitória da Conquista (BA). I.
Título.

CDU 658:005.34(813.8)

TÍTULO DA PESQUISA

Rede de Cooperação: Formação, relacionamentos interorganizacionais e influências na adoção da indicação geográfica (IG)

Equipe do Estudo

| NOME/EMAIL [CV LATTES] | FORMAÇÃO/INSTITUIÇÃO |
|---|---|
| Esdras Antunes do Nascimento eanascimento@uesb.edu.br http://lattes.cnpq.br/6280445994330652 | Administrador e Analista pela Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia (UESB), Mestre em Administração pela Universidade Federal de Sergipe (UFS) e Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). |
| Rosângela Sarmento Silva rosangelasarmento13@academico.ufs.br http://lattes.cnpq.br/5734056230289086 | Mestre e Doutora em Administração pela Universidade Municipal de São Caetano do Sul (UMCS), Prof. ^a Dr. ^a do Departamento de Administração da Universidade Federal de Sergipe (DAD/UFS) e do Programa de Pós-graduação em Administração (PROPADM/UFS). |
| Marcos Antônio Gaspar marcos.antonio@uni9.pro.br http://lattes.cnpq.br/3809285940688486 | Doutor em Administração pela USP, mestre em Administração com ênfase em Estratégia e Inovação pela Universidade Cidade de São Paulo, mestre em Administração com ênfase em Marketing pela UniSant'Anna, especialista em Análise e Projeto de Sistemas pela Universidade Paulista e bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Prof ^o de Administração da Universidade Nove de Julho (UNINOVE). |

RELATÓRIO TÉCNICO

REDE DE COOPERAÇÃO: FORMAÇÃO, RELACIONAMENTOS INTERORGANIZACIONAIS E INFLUÊNCIAS NA ADOÇÃO DA INDICAÇÃO GEOGRÁFICA (IG)

Versão 1 – 30/04/2021

RESUMO

As redes de cooperação constituem-se como novas formas organizacionais que propiciam aprendizados, competitividade e oportunidades de negócios para pequenas e médias empresas, a partir da soma de esforços provenientes das economias externas locais e das ações conjuntas dos atores. Teoricamente, a formação de redes envolve fatores competitivos e contingenciais que motivam as empresas a estabelecerem vínculos interorganizacionais. As bases para a atuação conjunta são estabelecidas pelas próprias organizações, que avaliam com autonomia as interações mais relevantes para a aquisição e otimização de recursos que estavam indisponíveis até o momento, comparando os benefícios e custos da atuação em rede. Assim, essa pesquisa teve como objetivo avaliar e caracterizar os aspectos organizacionais e interorganizacionais inerentes à rede de cooperação, evidenciando a influência desses aspectos no reconhecimento legal da indicação geográfica. Com foco nos relacionamentos interorganizacionais, buscou ainda identificar e descrever as características relacionadas à criação de valor nas relações sociais estabelecidas em rede. O objeto de estudo foi a rede de cooperação do biscoito, com ações centradas no município de Vitória da Conquista, Bahia, o 3º maior dentre os 417 municípios baianos e a 5ª maior cidade do nordeste brasileiro. O estudo fundamentou-se no método qualitativo de investigação, com caráter exploratório e descritivo, sob o viés interpretativista. A estratégia de pesquisa foi fundamentada no estudo de caso único e implementada pelo protocolo de estudo de caso (critério de confiabilidade). As fontes de evidências foram coletadas por meio de três técnicas (critério de validade), a pesquisa documental, as observações diretas e as entrevistas semiestruturadas e por pauta (gerador sociométrico). O método de tratamento dos dados foi aplicado a partir da análise de conteúdo (*software* Atlas.ti®), revelando as descrições, inferências e interpretações das comunicações coletadas, bem como por intermédio da análise descritiva das redes sociais (*softwares* Ucinet® e Netdraw®), indicando as interações entre atores sociais (nós, vínculos e fluxos) para fins de mensurar os níveis de densidade e centralidade (*Degree, Betweenness e Closeness*) dos atores na rede. Os resultados encontrados permitem concluir que: a) os fatores competitivos e contingenciais, relacionados ao mercado e aos aspectos ambientais e organizacionais, que tem conduzido a formação da rede de cooperação estão intrinsicamente ligados à percepção das organizações de que um desempenho empresarial melhor não é resultado apenas de esforços individuais, muito embora, na prática, os relacionamentos interorganizacionais sejam bastante limitados; b) a decisão por estabelecer relacionamentos interorganizacionais tem sido facilitada por aspectos relacionados a participação de agentes de desenvolvimento, com proeminência para a participação do Sebrae (BA), encontrando, no entanto, dificultadores no estreitamento da confiança e no comprometimento dos atores; c) a criação de valor relacional tem sido prejudicada pela existência de práticas oportunistas que carecem de medidas de neutralização (normas sociais e de conduta ética) e pela restrita integração entre os atores nas reuniões e eventos, bem como na falta de tempo específico dedicado ao desenvolvimento das ações da rede de cooperação; d) a participação efetiva dos produtores e comerciantes na rede de cooperação não tem repercutido em medidas de coesão (densidade) e posicionamento (centralidade) bem definido dos atores na troca de informações e comunicações, imprescindível para o alcance do reconhecimento legal da indicação geográfica.

Palavras-chave: Rede de cooperação, relacionamentos interorganizacionais, análise de redes sociais e indicação geográfica.

1 - INTRODUÇÃO

O ambiente de negócios tem sido caracterizado por rápidas transformações provenientes da globalização, da interdependência e dos avanços tecnológicos, subjacentes às novas demandas sociais do mundo pós-moderno. As características desse novo ambiente competitivo têm impulsionado diversas transformações no âmbito das configurações organizacionais (NOBEOKA, 2000; TSAI, 2002; BALESTRIN, 2005).

Nesta ótica, pesquisas envolvendo a temática sustentam que as empresas em rede de cooperação são mais efetivas no mercado, uma vez que cada empresa integrante passa a desenvolver de forma rápida capacidades e competências, ou seja, novos aprendizados, que incrementam seu poder de competitividade e, consequentemente, suscitam novas oportunidades de negócios (BEGNIS; ALIEVI; AREND, 2011; ABDULLAH *et al.*, 2015; BILBERG; RADZIWON; BOGERS, 2017; OLIVEIRA; CASTRO; ARANTES, 2019).

As novas formas de organização baseadas em estratégias de cooperação possibilitam o acesso à informação, recursos, mercados e tecnologias, atrelados com a vantagem de aprender e promover economias de escala e escopo, o que permite o alcance de objetivos estratégicos, como dividir riscos e terceirizar estágios da cadeia e das funções organizacionais (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; ZACCARELLI *et al.*, 2008; AMATO NETO, 2009; SOUZA *et al.*, 2014).

A eficiência coletiva proveniente da cooperação em rede tem motivado pequenas e médias empresas a buscarem as vantagens competitivas oriundas desses tipos de configuração, a partir da soma de esforços provenientes das economias externas locais e das ações conjuntas dos atores (AMATO NETO, 2000; SILVA, 2016; LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019), observando as situações e tendências verificadas no mercado (ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006; SILVA, 2012).

As articulações conjuntas que surgem a partir dos relacionamentos interorganizacionais também são importantes para promover o fortalecimento de cadeias produtivas e o desenvolvimento regional, fomentando a produção de bens primários e propiciando estratégias que priorizam a autonomia local e amplos objetivos de melhoria em toda a comunidade regional (DALLABRIDA, 2015; WILKINSON; CERDAN; DORIGON, 2017).

Essa estratégia de cooperação, atrelada à origem, motiva o estabelecimento de mecanismos para valorização e garantia de qualidade diferenciada de produtos, referenciando aspectos geográficos ou tradicionais, que geram oportunidades para as pequenas e médias empresas em nichos específicos de mercado (VALENTE *et al.*, 2012; CERDAN, 2013). O mercado consumidor tem sinalizado para preferências por alimentos oriundos de processos produtivos socioambientalmente corretos, que se traduzam em saúde, qualidade e confiabilidade (YEUNG; KERR, 2011; NIEDERLE, 2013; ZENKER, 2015).

Assim, o fenômeno sobre o reconhecimento legal da indicação geográfica pode ser investigado, em associação com as redes de cooperação, como estratégia para proteger e valorizar os produtos e serviços típicos regionais, promovendo maior credibilidade, em função das características relacionadas ao local de origem, e da maior confiança ao consumidor (DRUZIAN; NUNES, 2012; MEDEIROS, 2015; VIEIRA; LOURENZANI, 2019).

2 - PERGUNTA DE PESQUISA E OBJETIVOS

Para este estudo definiu-se como pergunta norteadora: **Como os aspectos organizacionais e interorganizacionais inerentes à rede de cooperação do biscoito (BA) têm influenciado no reconhecimento legal da indicação geográfica?**

De modo mais prático: **Como os aspectos empresariais (organizacionais) influenciam as empresas produtoras/comercializadoras de biscoito na formação da rede de cooperação do biscoito? De que modo as empresas estabelecem relacionamentos entre si e com instituições (interorganizacionais) para o fortalecimento da rede? Como a formação da rede de cooperação e dos relacionamentos têm influenciado no processo de reconhecimento legal da indicação geográfica?**

O objetivo geral da pesquisa: **Avaliar e caracterizar os aspectos organizacionais e interorganizacionais inerentes à rede de cooperação do biscoito (BA), evidenciando a influência desses aspectos no reconhecimento legal da indicação geográfica.**

Os objetivos específicos:

- (1) Identificar os aspectos organizacionais e interorganizacionais que influenciam a atuação conjunta dos atores a partir da formação da rede de cooperação do biscoito (BA);
- (2) Identificar os aspectos relacionais que influenciam na criação de valor para a rede de cooperação do biscoito (BA);
- (3) Descrever as interações entre os aspectos relacionais e a criação de valor observada na rede de cooperação do biscoito (BA);
- (4) Avaliar a influência dos aspectos organizacionais e interorganizacionais em relação ao reconhecimento legal da indicação geográfica na rede de cooperação do biscoito (BA).

3 - PRESSUPOSTOS

A pesquisa se debruçou sobre as razões teóricas relacionadas ao estabelecimento de redes de cooperação e suas influências, e de maneira prática, buscou evidenciar os motivos que conduzem as empresas produtoras e comercializadoras de biscoito, movidas pelos atores sociais que as representam, a assumirem as novas configurações organizacionais em forma de rede de cooperação e decidirem por ingressar em relacionamentos interorganizacionais, almejando, dentre outros aspectos, a indicação geográfica.

O estudo sobre redes de empresas, principalmente na concepção de pequenos negócios, tem repercutido em contribuições importantes para a competitividade de setores manufatureiros tradicionais (CASAROTTO FILHO; PIRES, 1999; AMATO NETO, 2000; BALESTRIN, 2005; BRAND, 2015) e do setor de varejo (SILVA, 2012; FERRAZ, 2015), bem como para o desenvolvimento de cadeias produtivas (DALLABRIDA, 2015; PELLIN, 2016), contribuindo para a difusão dos estudos sobre as redes interorganizacionais.

A competitividade proveniente da formação de redes favorece o desenvolvimento das economias locais/regionais, especialmente, em relação as pequenas e médias empresas localizadas na região Nordeste do Brasil que não possuem recursos suficientes para lidar com todo tipo de desafios e nem aproveitar as oportunidades provenientes do mercado (TELLES *et al.*, 2011; BENGTSSON; JOHANSSON, 2014; BOUNCKEN *et al.*, 2015; BOUNCKEN; FREDRICH, 2016).

Além disso, existem lacunas relativas as investigações sobre os comportamentos e interações dos atores sociais no processo de atribuição de significados para os relacionamentos interorganizacionais, que repercutem na criação de valor relacional (KALOF; DAN; DIETZ, 2008). A importância de compreender os elementos relacionais inerentes às interações sociais fundamentam a percepção do capital social da rede, que resulta em diferenciais competitivos para as organizações integrantes (BEGNIS, 2007; MACEDO, *et al.*, 2017).

A coesão e os níveis de centralidade, intermediação e proximidade dos atores na rede, também são aspectos que se relacionam com a percepção do capital social, sendo importante sua investigação (GRANOVETTER, 2005; HANNEMAN; RIDDLE, 2005; ALEJANDRO; NORMAN, 2005). Além disso, os processos de indicação geográfica se relacionam diretamente com a organização dos atores envolvidos (FANTE; DALLABRIDA, 2016) e, conseqüentemente, as ações e práticas desses atores na busca por objetivos comuns (LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019).

4 - PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Delineamento da pesquisa

Este estudo adota o método qualitativo de investigação (RICHARDSON, 2007), com o apoio de ferramentas estatísticas e descritivas (Microsoft Excel e *software* Ucinet®), para compreender comportamentos, interações, sentimentos e símbolos que revelem os significados atribuídos pelos atores sobre fenômeno de redes e da indicação geográfica (KALOF; DAN; DIETZ, 2008).

Assim, por meio de uma análise interpretativista (CRESWELL, 2014), a pesquisa buscou compreender os aspectos organizacionais e interorganizacionais inerentes à rede de cooperação do biscoito, investigando a interação de elementos sociais (padrões de comportamento humano), e as repercussões dessas relações (posicionamento dos atores e desenvolvimento de ações coletivas) no reconhecimento legal da indicação geográfica.

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, o estudo segue um processo típico indutivo, uma vez que, apesar de partir de um desenho teórico genérico, propõe novas contribuições teóricas por meio dos insights provenientes da coleta e análise de dados (KALOF; DAN; DIETZ, 2008). Nesse sentido, aplica-se o estudo de caso como estratégia de pesquisa (MARTINS, 2008), já que este se beneficia do desenvolvimento prévio de proposições teóricas que direcionam a coleta e a análise de dados (GIL, 2008).

4.2 O caso selecionado

A pesquisa foi conduzida por estudo de caso único (YIN, 2015), representado pela rede de cooperação do biscoito, localizada geograficamente no Território de Identidade do Sudoeste Baiano, no estado da Bahia. A rede tem contemplado os municípios de Condeúba/BA e Vitória da Conquista/BA, esta última cidade considerada o local central das reuniões e sede da maioria das empresas e instituições, ou seja, palco das principais relações sociais.

Caracterizando o caso selecionado, registra-se que Vitória da Conquista/BA e Condeúba/BA são municípios do estado da Bahia, Unidade da Federação Brasileira apontada como destaque no cenário nacional em 2019 em razão do crescimento do Produto Interno Bruto (PIB) ter sido superior ao PIB brasileiro (1,1%), com 1,2% de crescimento, de acordo com dados divulgados pela Superintendência de Estudos Econômicos e Sociais (SEPLAN, 2019).

Em decorrência do crescimento do PIB, o estado baiano liderou a geração de empregos no Nordeste em 2019, com a criação de 30.858 novos postos de trabalho (SEPLAN, 2019). Em 2017, última mensuração do PIB das Unidades da Federação brasileiras pelo IBGE, o estado baiano apresentou o 7º lugar em crescimento do PIB dentre os estados brasileiros (IBGE, 2020).

O município de Vitória da Conquista/BA, por sua vez, é o terceiro maior dentre os 417 municípios do estado da Bahia, atrás de Salvador e Feira de Santana, e a quinta maior cidade do interior do Nordeste, atrás apenas de Feira de Santana/BA, Campina Grande/PB, Caruaru/PE e Petrolina/PE (IBGE, 2020). Possui um dos maiores, e que mais crescem, PIBs no interior da região Nordeste, sendo o 6º maior PIB baiano, com mais de 6 bilhões de Produto Interno Bruto. Ademais, Vitória da Conquista/BA caracteriza-se por ser uma capital regional de área que abrange aproximadamente 80 municípios na Bahia e 16 no norte de Minas Gerais.

4.3 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

A unidade de análise desta pesquisa compreende o reconhecimento legal da indicação geográfica, investigada sob os aspectos organizacionais e interorganizacionais da rede de cooperação, refletindo o caráter holístico do estudo de caso (YIN, 2005). Já os níveis de análise de interesse do pesquisador foram o organizacional, porque debruça sobre as organizações para compreender os fatores que motivam a assunção das novas formas empresariais baseadas na cooperação, e o interorganizacional, uma vez que busca um aprofundamento no entendimento das relações sociais (mobilizações e interações dos atores).

Os sujeitos de análise são os atores que representam as empresas produtoras e comercializadoras do biscoito, bem como por agentes de desenvolvimento local que representam instituições como Sebrae/BA, Movimento Pró-Conquistas, Associações Comerciais e Industriais dos Municípios da região, Bancos, Agências de Fomento, Entidades Empresariais e Prefeituras Municipais.

Os sujeitos foram identificados por meio de listagem fornecida pelo gestor do projeto do biscoito, representante do Sebrae/BA. A listagem indicava 23 (vinte e três) atores entre produtores e comerciantes, sendo 10 (dez) mais atuantes na rede de cooperação. Além dos produtores/comerciantes, outros 3 (três) atores foram identificados entre os agentes de desenvolvimento local. Deste modo, foram selecionados os 13 (treze) atores identificados como mais envolvidos com as ações da rede de cooperação para aplicação do instrumento de pesquisa.

4.4 Instrumentos de pesquisa

Os instrumentos de pesquisa utilizados no estudo de caso foram o rascunho do protocolo do estudo de caso, para registro das anotações provenientes das observações diretas e o roteiro semiestruturado para condução das entrevistas, ambos elaborados a partir da revisão da literatura e do referencial teórico. O rascunho e o roteiro de entrevista integram o protocolo de estudo de caso (YIN, 2005).

O roteiro de entrevista semiestruturado foi composto por 41 (quarenta e uma) perguntas para os agentes de desenvolvimento local (atores), que representam as instituições, e 41 (quarenta e uma) perguntas para os produtores/comerciantes (atores), que representam as empresas, separadas por blocos.

Dentre as 41 (quarenta e uma) perguntas relacionadas, 4 (quatro) relativas ao bloco (V) foram abordadas especificamente através de entrevista por pauta, com o intuito de mapear as interações entre os atores para elaboração do grafo relativo às trocas de informações, ou seja, a representação gráfica dos nós das relações (relacionamentos interorganizacionais).

As indicações sobre as interações foram operacionalizadas por meio de uma lista fixa (*roster*) apresentada aos respondentes. A aplicação da lista fixa somente é possível quando se conhece os atores ou membros de um grupo ou organização (HIGGINS; RIBEIRO, 2018). Portanto, para este estudo, os atores se tornaram conhecidos a partir de uma listagem fornecida pelo gestor do projeto do biscoito, representante do Sebrae/BA.

Assim, os entrevistados ao responderem as 4 (quatro) relativas ao bloco (V), indicaram com quais

de seus pares, especificados em uma lista (*roster*) de atores da rede de cooperação, eles realizam interações frequentes (WASSERMAN; FAUST, 1994). Além disso, a partir da mesma lista fixa os respondentes indicaram as interações observadas sobre seus pares, bem como assinalaram quais os atores que mais cooperam entre si e em prol do reconhecimento legal da indicação geográfica, repercutindo nas quatro redes sociais analisadas e discutidas na seção de resultados.

4.5 Coleta de dados

As fontes de evidência para o estudo de caso foram exploradas pelo emprego de três técnicas, a pesquisa documental, as observações diretas e as entrevistas semiestruturadas e por pauta (YIN, 2005), fazendo-se necessário explorar essas técnicas por meio da triangulação de dados (primários e secundários) e informações (STAKE, 1995; DENZIN; LINCOLN, 1994; CRESWELL, 1997) para fins de tornar o estudo válido e confiável.

As múltiplas fontes de evidências (YIN, 2005) foram verificadas por meio do local onde acontecem as relações sociais, dos atores, dos eventos e dos processos (CRESWELL, 2007, p. 189-190; GIL, 2009, p.55).

4.6 Métodos de tratamento dos dados

O método de tratamento dos dados foi conduzido a partir da combinação das perspectivas qualitativas e descritivas, uma vez que se observa a complementaridade de informações sobre o fenômeno estudado por meio dessa combinação (DEMO, 2001; FLICK, 2004; MORGAN, 2007).

Assim, o método foi aplicado sobre cada fonte de evidência a partir da análise de conteúdo, conjunto de instrumentos metodológicos aplicável às descrições, inferências e interpretações das comunicações (BARDIN, 2016; SILVIA; FOSSÁ, 2015), e da análise descritiva das redes sociais, estatísticas que evidenciam matematicamente as interações entre atores sociais (nós, vínculos e fluxos) para análise qualitativa dos indicadores dessas relações, densidade e centralidade da rede (WASSERMAN; FAUST, 1994; GRANOVETTER, 1985, 2005; BORGATTI; EVERETT; FREEMAN, 2005; HANNEMAN; RIDDLE; 2005; ALEJANDRO; NORMAN, 2005).

5 - RESULTADOS

5.1 Reconhecimento da formação da rede de cooperação

As evidências levantadas partir da pesquisa documental e das entrevistas com os atores permitiu identificar algumas etapas que caracterizam as articulações do projeto do biscoito como inerentes ao processo de formação de uma rede de cooperação. Esse fato não é amplamente reconhecido pelos empresários produtores e comerciantes do biscoito, sendo, portanto, uma importante constatação para os empresários.

As etapas identificadas, as evidências e a fundamentação teórica são explanadas no Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Identificação das etapas do processo de formação da rede de cooperação do biscoito

| Etapas identificadas em relação ao processo de formação da rede de cooperação | Evidências na cadeia produtiva do biscoito | Teoria sobre redes de cooperação |
|---|--|---|
| Estabelecimento de objetivos comuns | Há um objetivo comum entre os atores, pautado no fortalecimento da cadeia produtiva do biscoito, a partir do estabelecimento de estratégias direcionadas ao processo de produção, produtos e serviços, com fundamento na gestão, acesso aos mercados, tecnologia e associativismo. | As redes interorganizacionais emergem das relações cooperadas, estabelecidas entre duas ou mais empresas, visando o alcance de objetivos comuns e interligados (ALVES, 2016). As estratégias de cooperação, pautadas nos relacionamentos interorganizacionais, possibilitam o alcance de resultados não acessados por meio da atuação isolada, uma vez que o acesso à informação, recursos, mercados e tecnologias, por exemplo, são facilitados (GULATI; NOHRIA; ZAHEER, 2000; VERSCHOORE FILHO, 2006; SIQUEIRA; TELLES, 2006; ZACCARELLI <i>et al.</i> , 2008; AMATO NETO, 2009; SOUZA <i>et al.</i> , 2014). |
| Identificação das empresas e atores | Identificação das empresas pertencentes à cadeia produtiva do biscoito, em especial produtores, comerciantes e agentes de desenvolvimento local. | O aprofundamento das relações de cooperação entre os indivíduos perpassa pela coesão interna com relação aos objetivos pretendidos (NOHRIA; ZAHEER, 2000; BALESTRO, 2002; BÖHE; SILVA, 2004; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2004). Ademais, aspectos como a governança transcorrem pela definição das pessoas ou setores que se beneficiarão do direito coletivo (VANDECANDELAERE <i>et al.</i> , 2011; FANTE; DALLABRIDA, 2016). |
| Ações de sensibilização e conscientização | Reuniões e ações de sensibilização e conscientização sobre o potencial produtivo, social e mercadológico advindo da comercialização dos biscoitos, a partir da associação e cooperação entre os atores. | De acordo com Axelrod (1984) a cooperação entre os atores supera em benefícios uma atuação de forma isolada, garantindo vantagens por meio de interações mais duráveis ou mais frequentes, uma vez que a perspectiva cooperativa advém de estratégias pensadas conjuntamente (AXELROD, 2010). |

| | | |
|---|--|---|
| Organização dos atores | Constituição de comitê gestor e de grupos de trabalho temáticos centrados nos eixos associativismo, comunicação, crédito, gestão, mão-de-obra, mercado e tecnologia. | De acordo com Todeva (2006), as redes de cooperação têm a capacidade de facilitar as ações conjuntas e a integração de recursos para alcançar objetivos comuns. A soma de esforços proveniente das ações conjuntas dos atores, promovem a eficiência coletiva observada nas redes de cooperação (CASTELLS, 1999; NOHRIA, 1992; SCHMITZ; NADVI, 1999; AMATO NETO, 2000; SILVA, 2016; LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019). |
| Disponibilização de conhecimentos | Estudos técnicos apresentando conhecimentos sobre processos de produção, tendências de consumo e segmentos de mercado. | Para autores como Hernandez e Giglio (2014), as redes de cooperação têm a função de promover o conhecimento e aprendizagem coletiva e, por meio das parcerias, propiciar o desenvolvimento de estratégias conjuntas visando a competitividade de mercado às empresas participantes (THOMSOM, 2006). |
| Inserção de pequenos produtores | Inserção de pequenos produtores no contexto de mercado através da participação em feiras e eventos. | As estruturas de governança em rede devem articular o empoderamento dos atores desfavorecidos, para que possam participar do processo de forma indistinta com os demais atores (VANDECANDELAERE <i>et al.</i> , 2011; FANTE; DALLABRIDA, 2016). |
| Participação da comunidade local | Ações de visibilidade acerca dos valores dos biscoitos pela comunidade local. | O processo de pertencimento perpassa pelo saber-fazer, a cultura, a história e o meio ambiente, que é potencializado por meio do compartilhamento de informações e de valores entre os atores sociais, isso inclui a participação da comunidade local (LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019). |
| Aprendizagem dos produtores | Aprendizagem técnica ofertada aos produtores e comerciantes quanto aos processos de gestão e produção por meio de cursos. | A capacitação e as consultorias empresariais são importantes ferramentas disponibilizadas pela rede para fins de aprendizagem coletiva (BALESTRIN; VARGAS, 2002; BALESTRIN; VARGAS; FAYARD, 2004). |
| Estabelecimento da governança | Fomento aos mecanismos de governança entre os atores e gestão de processos, a partir do diálogo e de estudos direcionados. | A estrutura de governança se constitui como um elemento característico e importante das redes de cooperação (JONES <i>et al.</i> , 1997; ALBERS; 2005; PROVAN; KENIS; 2008), responsável por promover a resolução de conflitos, especialmente em ambientes complexos (WILLIAMSON, 2005). |
| Plataforma de debates e discussões | Desenvolvimento do fórum de produtores e comerciantes do biscoito como plataforma para o debate sobre as ações cooperadas. | Meios eficientes para troca de informações facilitam o desenvolvimento de aspectos importantes das redes, tais como a confiança e a governança (BOWERSOX; CLOSS; STANK, 2000; KRASUSE <i>et al.</i> , 2000; SAHAY, 2003). |
| Canais de comunicação | Elaboração do plano de comunicação dos produtores para exteriorizar os objetivos das ações conjuntas, bem como estabelecer os canais apropriados de comunicação. | A comunicação facilita o compartilhamento de informações, bem como favorece o estreitamento das relações, essenciais para a constituição de redes de cooperação (MARCON; MOINET, 2000; CASTELLS, 1999). |

Fonte: Elaborado pelo autor a partir dos dados da pesquisa.

Ao reconhecerem suas articulações como delimitadas por uma rede de cooperação (Quadro 1) os empresários poderão aproveitar os benefícios inerentes a essas novas estratégias de negócios baseados na cooperação, que se apropriam da aglomeração geográfica para adquirir vantajosidade (COSTA, 2005).

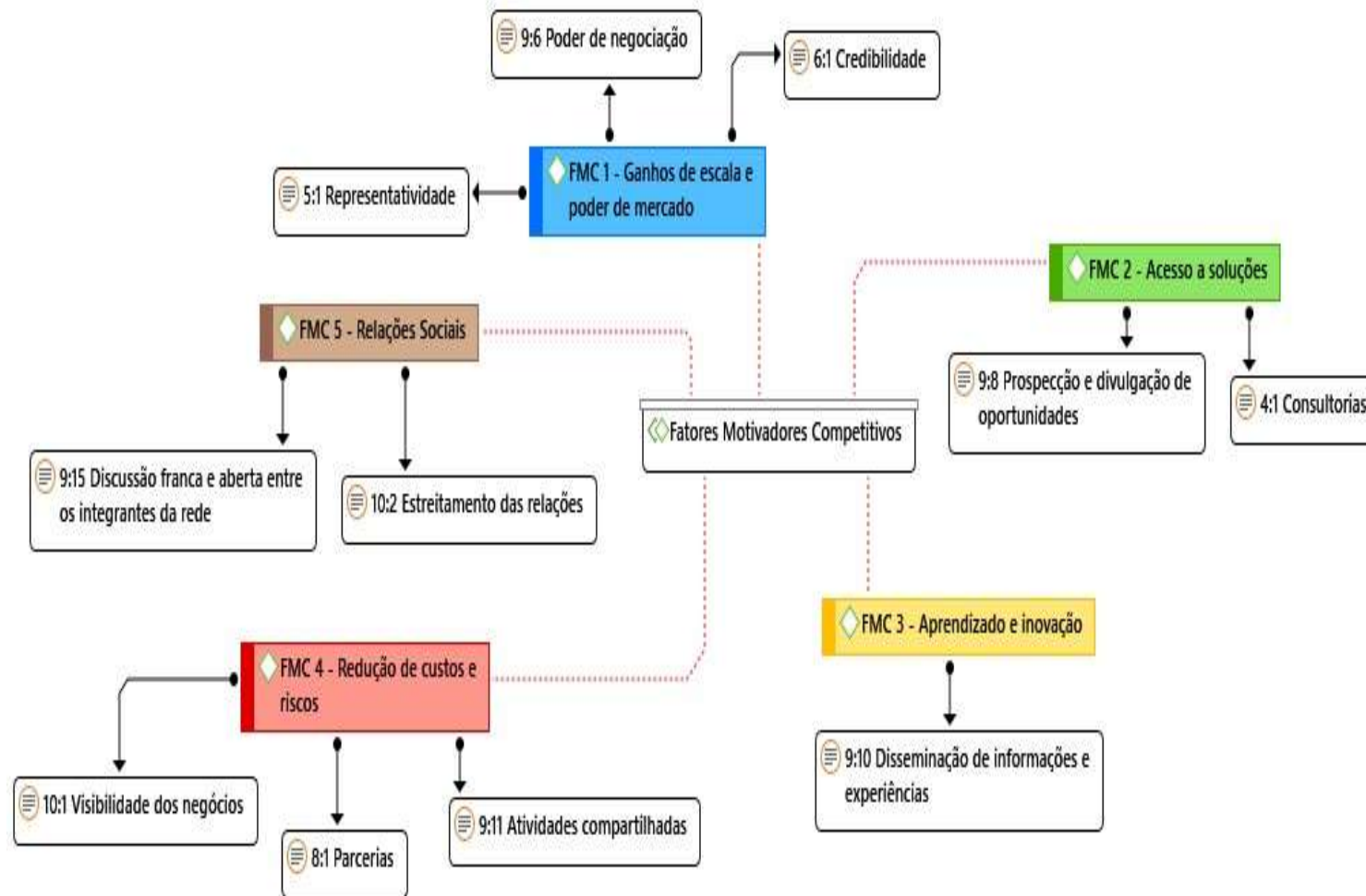
Algumas questões importantes relacionadas às redes de cooperação para a imersão dos empresários:

- 1) As redes se baseiam em parcerias externas incorporadas às suas atividades para fins de viabilizar a redução de custos (WILLIAMSON, 1985) e, conseqüentemente, aumentar a força competitiva no mercado.
- 2) As redes derivam de uma prática estratégica orientada para o resultado organizacional, ou seja, um modo de organização que compreende os relacionamentos cooperativos como uma força que proporciona competitividade no mercado (JARILLO, 1988).
- 3) As redes admitem acordos de longo prazo firmados entre as empresas, que estabelecem ou sustentam vantagens competitivas frente aos competidores que não integram a rede (JARILLO, 1988; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2014).
- 4) Para além da divisão de riscos e custos, as redes proporcionam o saciamento de outras necessidades empresariais não supridas isoladamente, tais como a melhoria do poder de compra, o desenvolvimento de competências e *know how* e o aprimoramento de produtos e serviços (AMATO NETO, 2000).
- 5) As redes contribuem com a estruturação de mecanismos de governança que propiciam o acesso a recursos e habilidades indisponíveis na organização (NOHRIA, 1992), que pode ser implementada por meio de sistemas sociais informais (SOUZA, 2004), bem como através de formas e processos organizacionais empregados para a coordenação e controle das atividades econômicas (CUNHA, 2006).
- 6) A governança em rede é necessária para fazer frente às contingências ambientais, bem como para coordenar e preservar as transações (JONES *et al.*, 1997).
- 7) As redes são formadas com o intuito de reunir atributos individuais das organizações e, por meio das parcerias, realizar ações conjuntas para as manterem competitivas no mercado (THOMSOM, 2006).
- 8) As características das redes se fundamentam, ainda, no conceito da coopeção (SILVA, 2016), definido como uma tendência empresarial de colaborar com os concorrentes em meio ao mercado altamente competitivo (cooperar e competir, simultaneamente).
- 9) Por meio da coopeção, os comportamentos oportunistas de obtenção de vantagens frente aos atores envolvidos nas relações cooperadas são minimizadas, uma vez que as organizações que aceitam cooperar no ambiente competitivo buscam coproduzir e compartilhar valores ao sustentarem e manterem relações recíprocas (SILVA, 2016).

5.2 Motivadores competitivos relacionados à formação da rede

A pesquisa investigou a incidência dos fatores motivadores competitivos para a formação da rede de cooperação do biscoito. De acordo Verschoore e Balestrin (2006; 2008), os fatores que motivam essas novas configurações empresariais estão relacionados à competitividade de mercado, sustentados no **ganho de escala e poder de mercado** (P1), no **acesso a soluções** (P2), na **aprendizagem e inovação** (P3), na **redução de custos e riscos** (P4) e nas **relações sociais** (P5). Os significados encontrados nas falas dos atores da cadeia produtiva do biscoito em relação aos fatores motivadores competitivos são demonstrados na Figura 1.

Figura 1 – Rede de significação dos fatores motivadores competitivos



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, análise de conteúdo a partir do Atlas.ti®

O Quadro 2 traz uma síntese das principais evidências em relação aos fatores motivadores competitivos que despontam na rede de cooperação do biscoito e sua importância teórico-prática.

Quadro 2 – Evidências relacionadas aos fatores motivadores competitivos da rede

| Fatores motivadores competitivos | Principais evidências na rede de cooperação do biscoito | Aplicação teórico-prática |
|----------------------------------|---|---|
| Escala e poder de mercado | Representatividade; Credibilidade; Poder de negociação. | A busca por representatividade, credibilidade e poder de mercado elevam a exposição pública e o crescimento do número de associados, contribuindo para uma maior capacidade da rede de cooperação em gerar oportunidades para que pequenas e médias empresas usufruam de maior poderio no mercado que integram e participam (VERSCHOORE FILHO, 2006). |
| Acesso a soluções | Prospecção e divulgação de oportunidades; Consultorias. | O acesso a soluções é um aspecto que auxilia, principalmente os pequenos negócios, na resolução de questões habituais da gestão empresarial (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2006; 2008), como as decisões para investimentos em marketing visando a prospecção e divulgação de oportunidades. Além disso, a identificação de oportunidades, bem como de fragilidades, podem ser viabilizados por meio de treinamentos e consultorias (SILVA, 2012). |
| Aprendizado e inovação | Disseminação de informações e experiências | As interações e práticas constantes de colaboração entre os atores, repercutem na construção de novos conceitos, métodos, estilos e maneiras de abordar a gestão, a resolução de problemas e o desenvolvimento de seus negócios, a partir da disseminação de informações e conhecimentos (VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). Quanto à inovação, as redes de cooperação possibilitam um acesso rápido a tecnologias, por meio das informações que circulam em cadeia (ZACCARELLI <i>et al.</i> , 2008). |
| Redução de custos e riscos | Atividades compartilhadas; Parcerias (complementaridade); Visibilidade dos negócios. | As redes de cooperação possibilitam a divisão de ações e investimentos comuns entre seus integrantes, com a partilha de dispêndios e resultados dos esforços coletivos (EBERS, 1997; VERSCHOORE; BALESTRIN, 2008). A complementaridade entre as empresas, observadas nas atividades compartilhadas e no estabelecimento de parcerias, viabilizam a exploração de novas oportunidades para os produtores/comerciantes a partir da visibilidade dos negócios, como eventos e feiras, com fundamento na partilha de custos e riscos incorrentes sobre essas iniciativas. |
| Relações sociais | Estreitamento das relações (ampliação da confiança); Discussão franca e aberta entre os integrantes da rede (coesão interna). | Outro aspecto motivador das redes de cooperação, são as relações sociais que, quando aprofundadas, podem propiciar o acúmulo de confiança e de capital social, importantes elementos que estimulam a capacidade individual e coletiva das empresas na rede (COLEMAN, 1990; GRANOVETTER, 2005). |

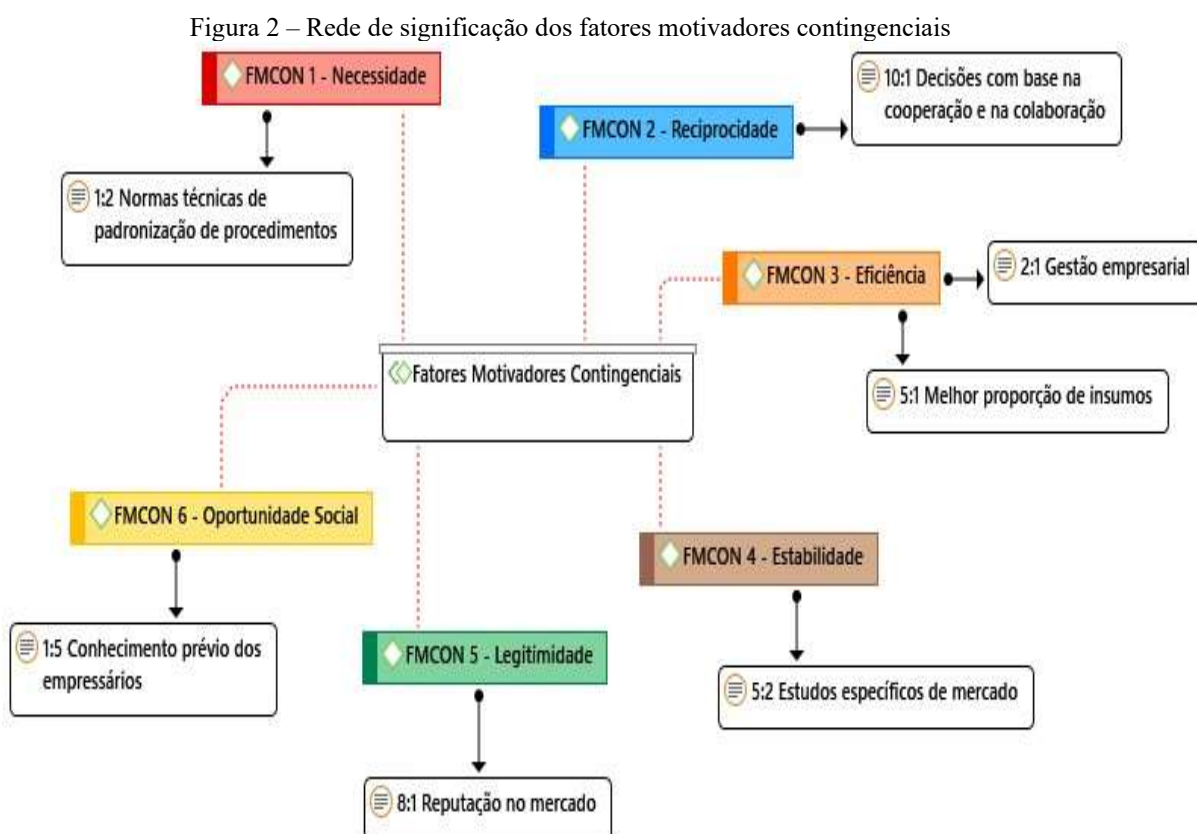
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

5.3 Motivadores contingenciais relacionados à formação da rede

Prosseguindo com a investigação sobre os fatores relacionados à formação da rede de cooperação, a pesquisa buscou conhecer os fatores relacionados com a decisão das empresas por ingressarem em relacionamentos interorganizacionais, uma vez que estes viabilizam condições para a criação de valor ao longo das atividades da rede (CHENG; FU, 2013; PRESUTTI; BOARI; MAJOCCHI, 2013).

As razões que desencadeiam os relacionamentos interorganizacionais foram vistas por Leal (2005, p.38-39), a partir de uma profunda revisão teórica realizada por Oliver (1990), e encontram amparo em determinadas restrições que limitam ou influenciam as escolhas, denominadas contingências. Esses fatores motivadores contingenciais estão relacionados com aspectos ambientais e organizacionais, sendo seus condicionantes: **a) necessidade (legal ou regulatória), b) assimetria, c) reciprocidade, d) eficiência, e) estabilidade, f) legitimidade e g) oportunidade social.**

Os significados encontrados nas falas dos atores da cadeia produtiva do biscoito em relação aos fatores motivadores contingenciais são demonstrados na Figura 2.



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, análise de conteúdo a partir do Atlas.ti®

O Quadro 3 traz uma síntese das principais evidências em relação aos fatores motivadores contingenciais que despontam na rede de cooperação do biscoito e sua importância teórico-prática.

Quadro 3 – Evidências relacionadas aos fatores motivadores contingenciais da rede

| Fatores motivadores contingenciais | Principais evidências na rede de cooperação do biscoito | Aplicação teórico-prática |
|------------------------------------|--|--|
| Necessidade | Normas técnicas de padronização de procedimento sanitários. | Salienta-se que a normatização do procedimentos em relação ao processo produtivo e de instalação fabril implica diretamente com os aspectos de qualidade, imprescindíveis para produtores que almejam a certificação da indicação geográfica, uma vez que a certificação se relaciona com a qualidade particular de produtos advindos de origens geográficas determinadas (GOLLO, 2006). |
| Assimetria | Não há evidências no caso empírico. | Quando uma empresa exerce um maior poder e controle sobre outras organizações ou sobre seus recursos dentro da rede de cooperação (LEAL, 2005; SILVA, 2012). |
| Reciprocidade | Decisões com base na cooperação e colaboração. | A formação das relações baseada na cooperação, colaboração e coordenação entre as organizações facilitaram o alcance de objetivos e interesses comuns. (ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006). |
| Eficiência | Gestão empresarial; Melhor proporção de insumos. | As organizações buscam otimizar a sua produtividade e a gestão empresarial, a partir da cooperação em rede, reduzindo custos e desperdícios (WILLIAMSON, 2005; ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006). |
| Estabilidade | Estudos específicos de mercado (Perfil do empresário, Competitividade de mercado e Potencial de Indicação Geográfica). | No ambiente empresarial envolto de circunstâncias imprevisíveis, os relacionamentos interorganizacionais podem ser formados, também, em razão de uma busca por estabilidade, fundada em informações verdadeiras, completas e corretas, que minimizem a incerteza quanto às nuances de mercado (OLIVER, 1990; ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006). |
| Legitimidade | Reputação no mercado. | Considerando a imprevisibilidade do ambiente mercadológico, muitas empresas buscam por legitimidade se relacionando com outras organizações com reputação reconhecida no mercado para fins de melhorar a sua imagem, prestígio ou congruência com normas já estabelecidas no ambiente institucional (ALIGHIERI; LIMA; ZANQUETTO FILHO, 2006). |
| Oportunidade social | Conhecimento prévio dos empresários. | Outro condicionante dos relacionamentos interorganizacionais decorre da oportunidade social, proveniente do conhecimento prévio de outros empresários, seja por meio de trabalhos realizados conjuntamente ou redes de contatos decursivas da amizade pessoal participada em atividades externas à organização, como em clubes, sindicatos e igrejas. (GRANOVETTER, 1985; 2005). |

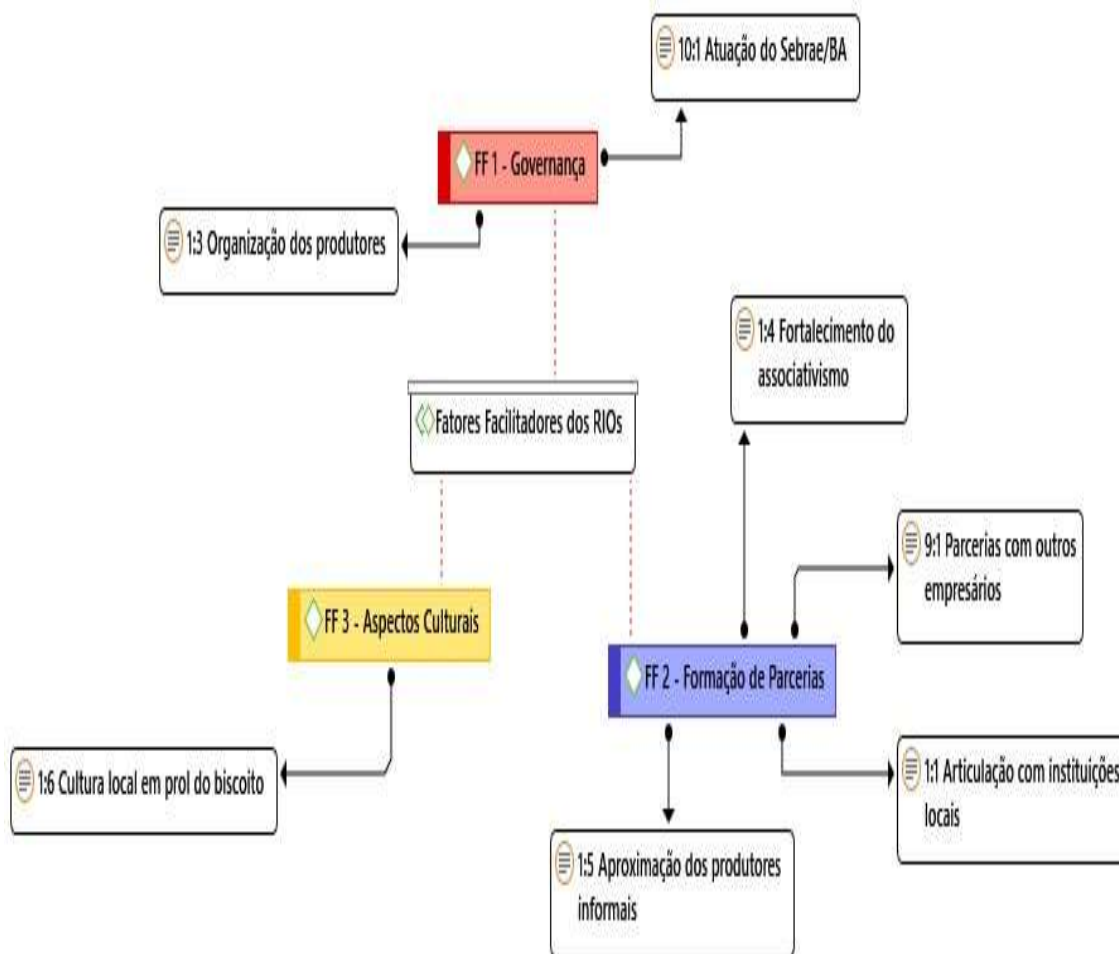
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

5.4 Facilitadores dos relacionamentos interorganizacionais

A investigação sobre os fatores relacionados à formação da rede de cooperação, também alcança os fatores facilitadores dos relacionamentos interorganizacionais, presentes nas negociações, nos acordos e nas rotinas organizacionais. Estudos empíricos revelam **o poder, a governança, a reputação, a troca de informações e os ativos específicos**, como principais facilitadores incidentes sobre as redes interorganizacionais (SILVA, 2012; ALBANO; ARAÚJO; REINHARD, 2017).

Os significados encontrados nas falas dos atores da cadeia produtiva do biscoito em relação aos fatores facilitadores dos relacionamentos interorganizacionais são demonstrados na Figura 3.

Figura 3 – Rede de significação dos fatores facilitadores dos RIOs



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, análise de conteúdo a partir do Atlas.ti®

O Quadro 4 traz uma síntese das principais evidências em relação aos fatores facilitadores dos relacionamentos interorganizacionais que despontam na rede de cooperação do biscoito e sua importância teórico-prática.

Quadro 4 – Evidências relacionadas aos fatores facilitadores dos relacionamentos

| Fatores Facilitadores | Principais evidências na rede de cooperação do biscoito | Aplicação teórico-prática |
|-----------------------|--|---|
| Parcerias | Fortalecimento do associativismo a partir das parcerias entre os produtores/comerciantes e instituições, aproximando produtores informais. | As parcerias são elementos importantes no campo da coordenação das ações das redes cooperativas, influenciando o gerenciamento de recursos para os resultados desejados em conjunto (OLAVE; AMATO NETO, 2005; CORRÊA, 2018). |
| Governança | Criação do fórum de debate e discussões entre produtores/comerciantes, porém percebida a atuação mais intensa do Sebrae, ainda. | As organizações participantes das redes buscam resolver eventuais conflitos que possam surgir, especialmente em ambientes complexos a partir das discussões com os atores envolvidos (WILLIAMSON, 2005). |
| Cultura local | Produtores/comerciantes e comunidade local imbuídos quanto ao valor dos biscoitos produzidos. | As redes estimulam a capacidade transformadora das regiões produtoras, priorizando a autonomia local e a autenticidade da produção, bem como as peculiaridades ligadas à sua história, cultura ou tradição, alcançando os amplos objetivos de melhoria em toda a comunidade (BELLETTI; MARESCOTTI, 2011; CERDAN, 2013; MEDEIROS, 2015). |

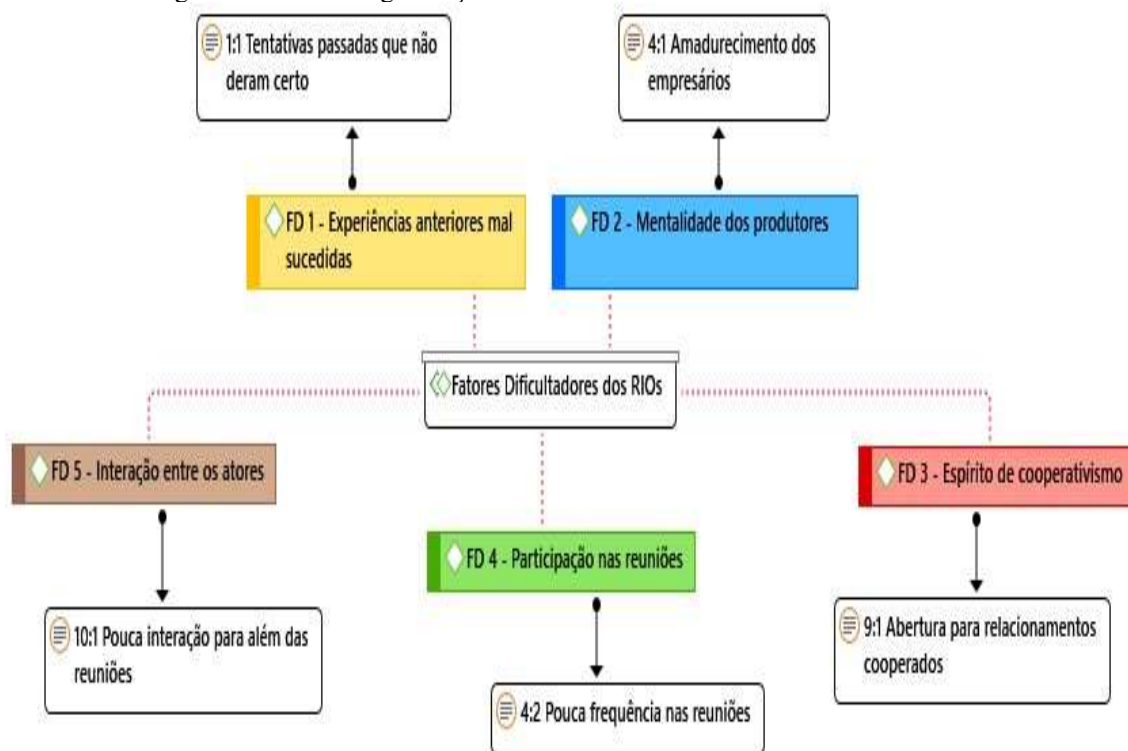
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

5.5 Dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais

Quanto aos fatores dificultadores dos relacionamentos, evidências empíricas apontam os principais entraves para a formação dos relacionamentos interorganizacionais, tais como **as ações conjuntas, a comunicação, a concorrência, as dinâmicas de mercado, a centralização de decisões, os fornecedores, a falta de conhecimento de redes e a efetividade na participação em reuniões**, dentre outros (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011; SILVA, 2012; JÚNIOR *et al.*, 2016; SILVA FILHO *et al.*, 2017).

Os significados encontrados nas falas dos atores da cadeia produtiva do biscoito em relação aos fatores facilitadores dos relacionamentos interorganizacionais são demonstrados na Figura 4.

Figura 4 – Rede de significação dos fatores dificultadores dos relacionamentos



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, análise de conteúdo a partir do Atlas.ti®

O Quadro 5 traz uma síntese das principais evidências em relação aos fatores dificultadores dos relacionamentos interorganizacionais que despontam na rede de cooperação do biscoito e sua importância teórico-prática.

Quadro 5 – Evidências relacionadas aos fatores dificultadores dos relacionamentos

| Fatores Dificultadores | Principais evidências na rede de cooperação do biscoito | Aplicação teórico-prática |
|--|--|---|
| Experiências anteriores mal sucedidas | As experiências passadas implicam nos relacionamentos atuais. | O estabelecimento da confiança, a partir da compreensão da “mão-dupla” no relacionamento entre os atores, pode favorecer a superação de barreiras para alcance dos objetivos cooperados (MELLAT-PARAST; DIGMAN, 2008). |
| Mentalidade empresarial | Os produtores/comerciantes não compreendem massivamente sobre a nova dinâmica empresarial cooperada. | A adoção de iniciativas empresariais baseadas em relações de cooperação podem auxiliar no atendimento de uma série de necessidades não alcançadas individualmente (SILVA, 2016). |
| Espírito de cooperativismo | A perspectiva da cooperação tem sido suscitada por produtores/comerciantes e agentes de desenvolvimento. | O relacionamento cooperativo constrói os pilares do capital social, que, por sua vez, gera um melhor desempenho das instituições (GRANOVETTER, 2005). |
| Participação dos integrantes da rede nas reuniões | Nem todos os integrantes da rede participam de todas as reuniões. | A participação ativa nas reuniões da rede possibilita aos integrantes ampliarem o conhecimento sobre redes, bem como favorecem as relações. A periodicidade das reuniões mantém os participantes mais integrados às ações da rede (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011). |

| | | |
|---------------------------------|---|---|
| Pouca interação entre os atores | As interações entre os atores ainda são incipientes. | As relações estabelecidas em rede de cooperação devem ser mantidas próximas e harmoniosas visando a sustentação das ações conjuntas (CASTRO; BULGACOV; HOFFMANN, 2011). |
| Falta de conhecimento de redes | Os atores tem pouco conhecimento sobre redes de cooperação. | O conhecimento acerca das relações interorganizacionais geram oportunidades para as empresas, tais como o acesso a recursos-chave, os incentivos para a agregação de valor em atividades e o aumento da vontade de explorar novas oportunidades (CANDIDO; ABREU, 2004). |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

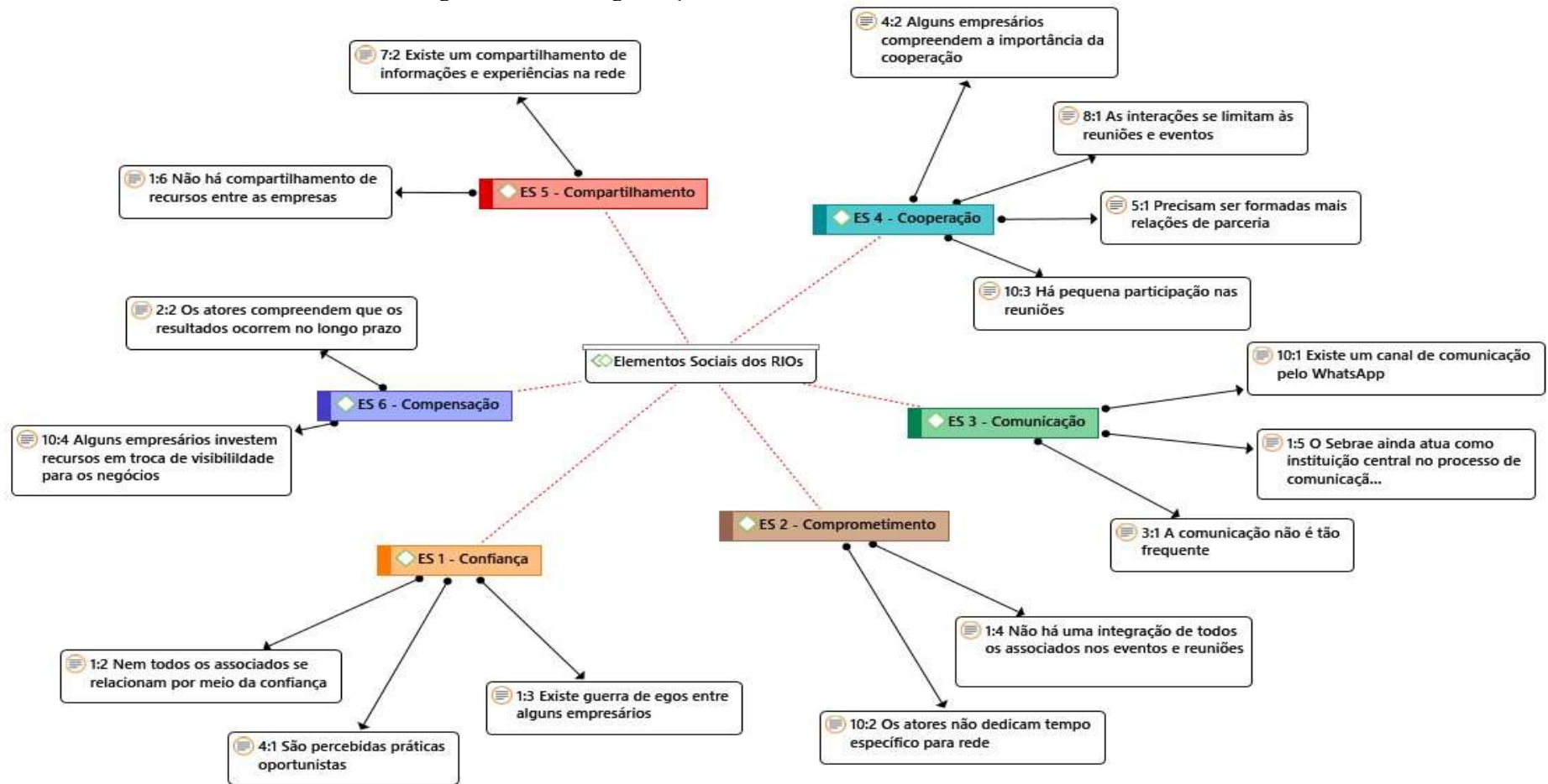
5.6 Elementos sociais inerentes aos relacionamentos interorganizacionais

Ultrapassados os fatores facilitadores e dificultadores, a investigação buscou compreender as características inerentes aos relacionamentos estabelecidos entre os atores da rede de cooperação do biscoito, que implica em compreender o nível de coesão das organizações em prol de objetivos comuns. Segundo Begnis (2007), um relacionamento mais intenso entre duas organizações se efetiva por meio dos elementos relacionais de criação, transferência e percepção de valor, que geram diferenciais competitivos e formam o capital social da rede (MACEDO *et al.*, 2017).

A criação de valor nos relacionamentos interorganizacionais, por sua vez, pode ser observada através dos elementos sociais, que são induzidos pelo componente humano/relacional (BEGNIS, 2007), previstos na literatura por meio **da confiança, do comprometimento, da comunicação, da cooperação, do compartilhamento e da compensação** (MORGAN; HUNT, 1994; GRANDORI; SODA, 1995; BALESTRIN; VERSCHOORE, 2008; BEGNIS, 2007; BEGNIS; ALIEVI; ESTIVALETE, 2011; ARAUJO, 2016).

Os significados encontrados nas falas dos atores da cadeia produtiva do biscoito em relação aos elementos sociais inerentes aos relacionamentos interorganizacionais são demonstrados na Figura 5.

Figura 5 – Rede de significação dos elementos sociais dos relacionamentos



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, análise de conteúdo a partir do Atlas.ti®

O Quadro 6 traz uma síntese das principais evidências em relação aos elementos sociais inerentes aos relacionamentos interorganizacionais que despontam na rede de cooperação do biscoito e sua importância teórico-prática.

Quadro 6 – Evidências relacionadas aos elementos sociais dos RIOS

| Elementos Sociais | Principais evidências na rede de cooperação do biscoito | Aplicação teórico-prática |
|-------------------------|--|--|
| Confiança | Confiança mediana; guerra de egos entre produtores/comerciantes; práticas oportunistas. | O estabelecimento da confiança, além de implicar em um campo aberto para a realização de trocas de informações e acesso a benefícios, contribui para a diminuição dos riscos e dos comportamentos oportunistas (ALIGHIERI; ZANQUETTO FILHO, 2007). |
| Comprometimento | Pequena integração entre os integrantes da rede nos eventos e reuniões; Falta de tempo específico dedicado à rede. | Aliado à confiança, o comprometimento é apontado na literatura como um dos principais elementos influenciadores dos RIOS, fomentadores da cooperação e dos vínculos de longo prazo (MORGAN; HUNT, 1994). |
| Comunicação | Plano de comunicação à sociedade estabelecido; Canais de comunicação criados entre atores e instituições, apesar de certa centralização; Pouca frequência nas comunicações externas às reuniões. | A participação na rede proporciona resultados e benefícios distintos, de modo que, à medida que são comunicados, ampliam o tamanho da rede e elevam a possibilidade de concretização dos objetivos comuns e individuais (PELLIZARRO, 2013). |
| Cooperação | Alguns empresários percebem a importância da cooperação, outros apontam para mais relações de parceria. Pequena participação nas reuniões; Interações limitadas às reuniões e eventos. | A cooperação propicia a ampliação de forças de uma empresa ao se pré-dispor para a formação de parcerias (OLIVER; EBERS, 1998). Em união com outras empresas são construídas possibilidades diferenciadas na negociação com instituições e fornecedores, |
| Compartilhamento | Conhecimento e experiências são compartilhados; Não há compartilhamento de recursos. | que os relacionamentos mais cooperativos entre os integrantes da cadeia produtiva possibilitam um maior compartilhamento de conhecimento que repercute na competitividade das organizações envolvidas (BEGNIS, 2007). |
| Compensação | Compreensão sobre os resultados e parcerias de longo prazo; Alguns esforços tem sido recompensados para as empresas individualmente. | Os benefícios da atuação conjunta em rede são percebidos no longo prazo à medida que os elementos sociais, tais como a confiança e comprometimento, são aprofundados (BEGNIS, 2007). |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

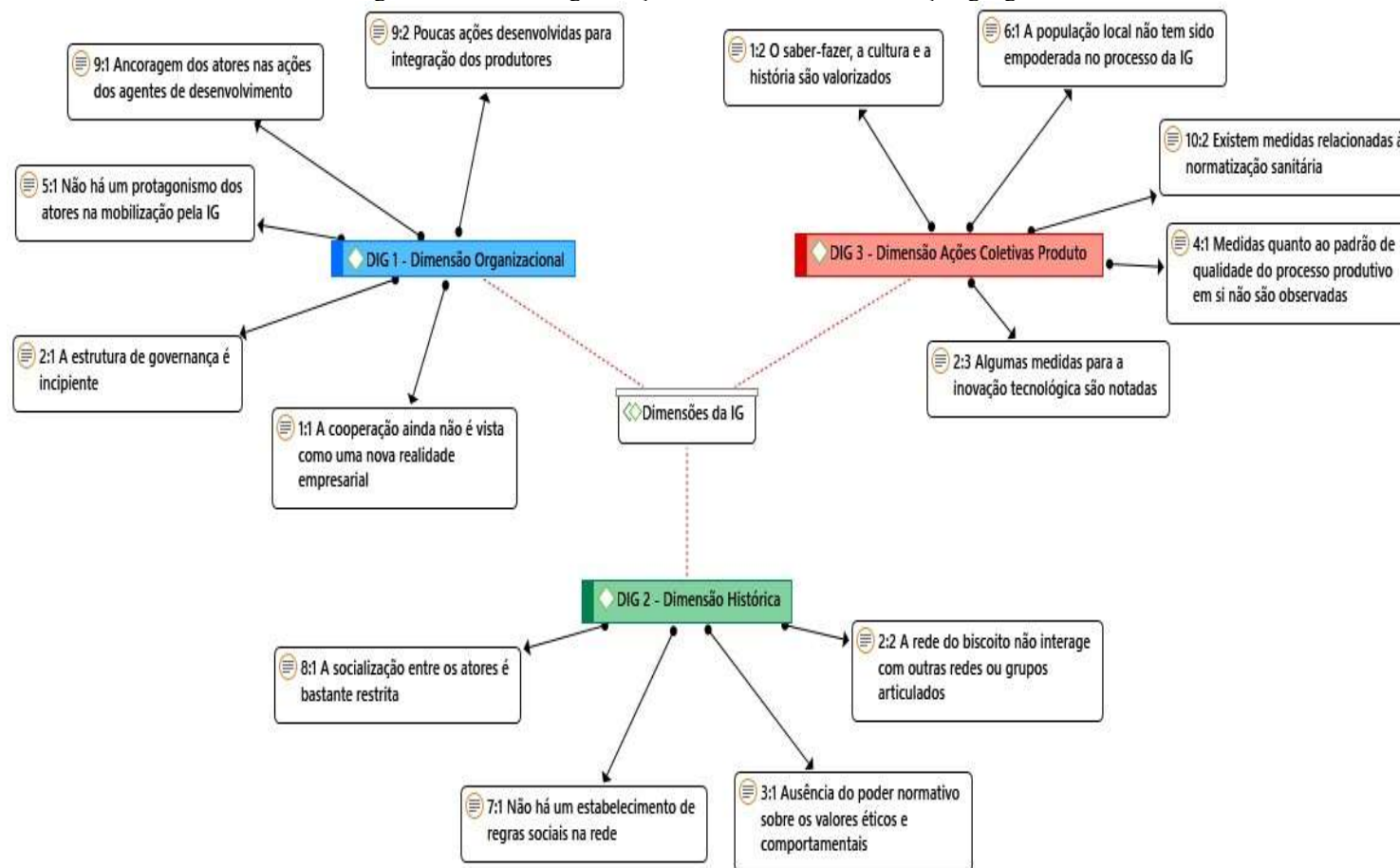
5.7 Dimensões da indicação geográfica

Arelado ao fortalecimento da cadeia produtiva do biscoito, a rede de cooperação tem a pretensão de alcançar o reconhecimento legal da indicação geográfica, concessão adquirida após o cumprimento de uma série de requisitos estabelecidos pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI, 2020). Para tanto, conforme preconizam Varella e Barros (2005), as cadeias produtivas que anseiam por reconhecimento de seus produtos pela procedência ou origem precisam desenvolver estratégias relacionadas à governança local e aos relacionamentos e interesses coletivos.

Deste modo, Leme, Aguiar e Rezende (2019) elencam as ações que precisam ser desenvolvidas para o reconhecimento legal da indicação geográfica. Segundo os autores, as estratégias para o reconhecimento legal da indicação geográfica são representadas por uma série de ações e práticas dos atores, inter-relacionadas através de uma rede, investigadas nas seguintes dimensões: **1) organizacional (estrutural), 2) histórica (capital social e identidade territorial) e 3) ações coletivas em prol do produto.**

Os significados encontrados nas falas dos atores da cadeia produtiva do biscoito quanto às dimensões da indicação geográfica são demonstrados na Figura 6.

Figura 6 – Rede de significação das dimensões da indicação geográfica



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa, análise de conteúdo a partir do Atlas.ti®

O Quadro 7 traz uma síntese das principais evidências em relação às dimensões da indicação geográfica que despontam na rede de cooperação do biscoito e sua importância teórico-prática.

Quadro 7 – Evidências relacionadas às dimensões da IG

| Dimensões da indicação geográfica | Principais evidências na rede de cooperação do biscoito | Aplicação teórico-prática |
|---|--|---|
| Organizacional (estrutural) | A cooperação não é vista como realidade empresarial; Mecanismos de governança incipientes; Não existe uma estrutura de governança entre os atores, há uma dependência da atuação do Sebrae/BA; Poucas ações desenvolvidas para a integração dos atores em favor da organização da rede. | As empresas precisam estar atentas às dinâmicas atuais de mercado que incitam a uma interdependência competitiva, fundamentada na associação entre a cooperação e a competição (BEGNIS; PEDROZO; ESTIVALETE, 2005; SILVA, 2016). No reconhecimento legal da indicação geográfica há uma predominância do envolvimento dos atores no planejamento, organização e gestão das ações, sob uma ótica inovadora, partilhada e colaborativa, decorrente das relações horizontais (DALLABRIDA, 2015). |
| Histórica | A socialização dos atores é bastante restrita, tanto em ações internas como externas à rede; Não existem normas de conduta sobre valores éticos e comportamentais, favorecendo práticas oportunistas. | A socialização contribui para a construção do capital social da rede, reflexo das relações interpessoais e/ou intergrupais de cooperação (VALE; AMÂNCIO; LAURIA, 2006), bem como para a transformação dos recursos individuais em bem coletivo (PUTMAN, 1996; BOURDIEU, 1998). As normas de conduta sobre valores éticos e comportamentais são importantes instrumentos constituídos em rede no combate às práticas oportunistas que influenciam nos níveis de confiança, cooperação, reciprocidade e organização social (LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019), relacionados com os elementos sociais e com a criação de valor na rede. |
| Ações coletivas em prol do produto | Reconhecimento do saber-fazer, da cultura e da história; Inserção da cultura e história do biscoito em museu local e proposta de visitas às empresas visando a promoção do turismo; Existe pouco empoderamento da população local; Os critérios de qualidade e confiabilidade do processo produtivo não são observáveis, apesar da atenção dedicada à adequação da vigilância sanitária; Algumas iniciativas de inovação tecnológica são vistas, como a fabricação de maquinário específico. | As ações coletivas envolvem aspectos relacionados ao saber-fazer, a cultura, a história e o meio ambiente que são provenientes do compartilhamento de informações e de valores entre os atores sociais, bem como da valorização das potencialidades do território, que geram o empoderamento da população local e desenvolvimento do território (LEME; AGUIAR; REZENDE, 2019). A coesão e o empoderamento dos atores locais contribuem para a sustentabilidade social da rede (BELLETTI; MARESCOTTI, 2011; MEDEIROS, 2015). O reconhecimento legal da indicação geográfica exige uma maior auto-organização produtiva, bem como atenção às normas sanitárias e de padronização dos processos de fabricação, como um manual de boas práticas de qualidade que geram confiabilidade sobre os biscoitos produzidos (CERDAN, 2013; MEDEIROS, 2015; VIEIRA; LOURENZANI, 2019). |

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

5.8 Análise das redes sociais

A análise de redes sociais é uma técnica empregada para avaliar “nós, atores, unidades ou vértices”, que representam “indivíduos, grupos e/ou instituições” integrados por meio de ligações sociais. Nesse sentido, foram investigadas as interações e troca de informações entre os atores da cadeia produtiva do biscoito, a partir dessa técnica, correlacionando as evidências com os elementos sociais por trás dos relacionamentos (confiança, comprometimento, comunicação, cooperação, compartilhamento e compensação).

As medidas estruturais de redes sociais são consubstanciadas na literatura por autores como Wasserman e Faust (1994), Scott (2000), Granovetter (1985, 2005), Borgatti, Everett e Freeman (2005), Hanneman e Riddle (2005) e Alejandro e Norman (2005) e permitem identificar o nível de coesão e centralidade dos atores na rede de cooperação do biscoito.

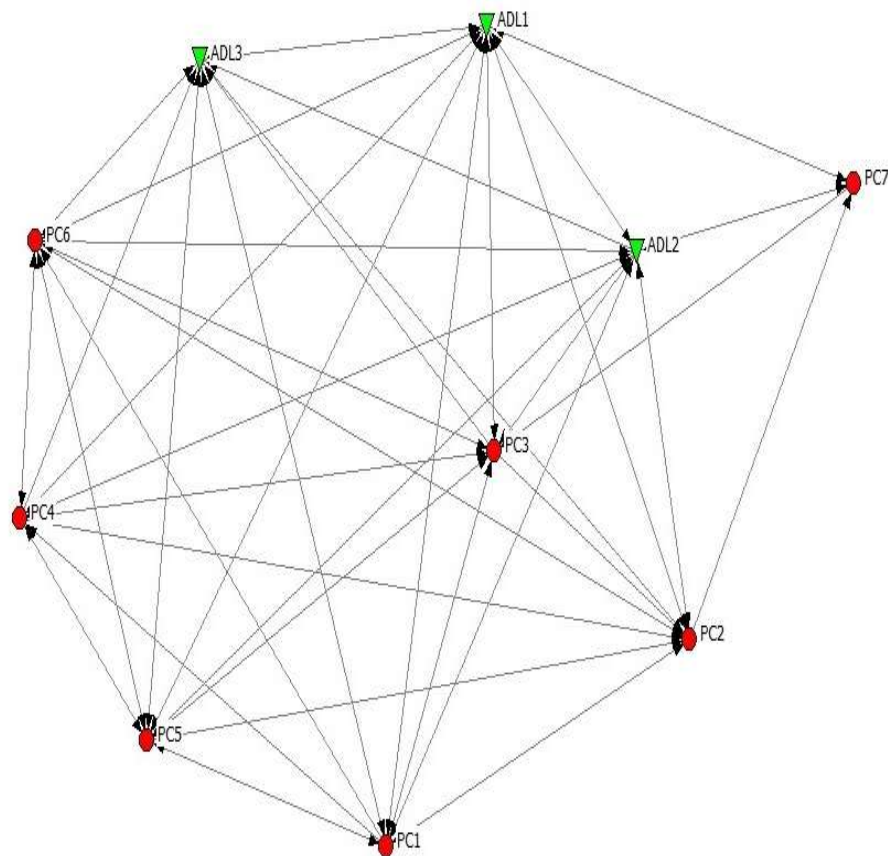
A estrutura social que permeia os relacionamentos foi investigada a partir de quatro perguntas fundamentadas no referencial teórico, as quais se relacionam com o terceiro objetivo específico, pautado em descrever as interações entre os aspectos relacionais e a criação de valor observada na rede de cooperação do biscoito, a saber:

- 34) Com quais atores você mais se relaciona na rede? Por que você se relaciona com esses atores?
- 35) Esses atores com os quais você se relaciona estabeleceram relações com quais outros atores na rede? Na sua opinião por que esses atores conseguiram estabelecer essas relações?
- 36) As relações observadas por você têm repercutido na cooperação entre os atores na rede? Se sim, quais atores que mais cooperam entre si?
- 37) A cooperação observada entre os atores tem contribuído para o reconhecimento legal da indicação geográfica? Se sim, quais atores que tem mais envolvimento com esse processo?

A partir dos dados relacionais coletados por meio das 4 (quatro) perguntas, a análise de redes sociais, com o uso do software Ucinet® e seu módulo integrado NetDraw®, repercutiu na geração e análise de 4 (quatro) redes sociais, a saber: **(1) rede de laços sociais, somente com os atores entrevistados; (2) rede de laços sociais expandida, considerando todos os integrantes da rede; (3) rede social de cooperação, todos os integrantes que mais cooperam; e (4) rede social em prol da indicação geográfica, todos os integrantes mobilizados pela IG.**

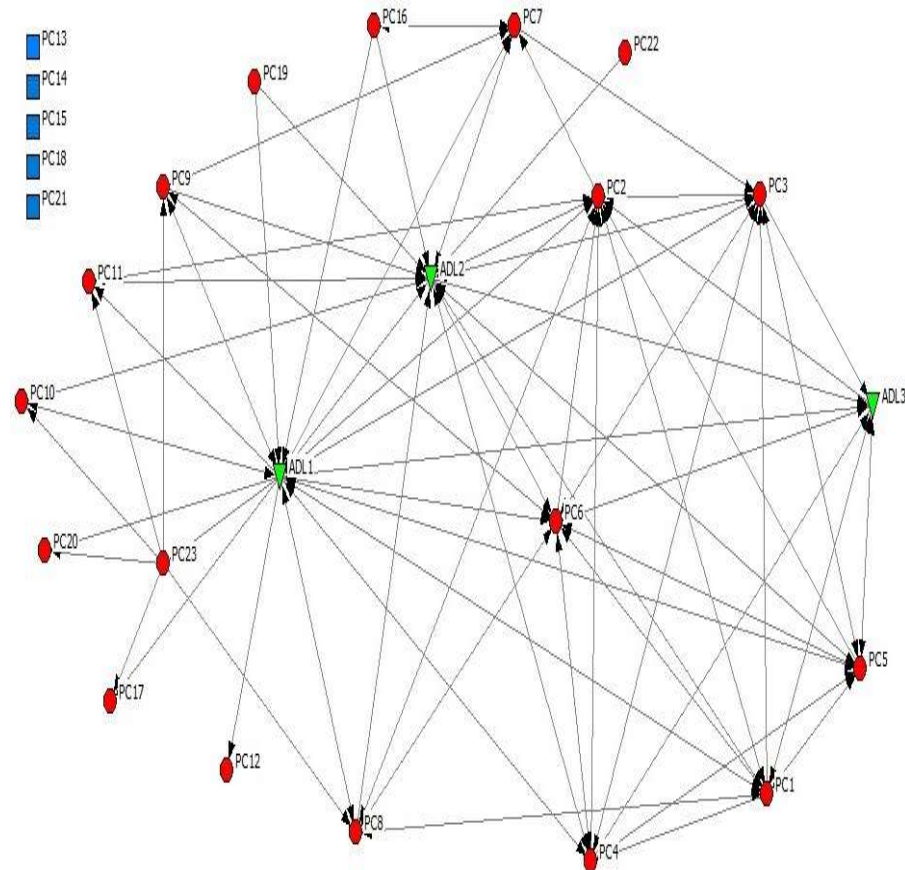
Os grafos de trocas de interações e comunicação são apresentados nas Figuras 7, 8, 9 e 10.

Figura 7 – Grafo da rede de laços sociais



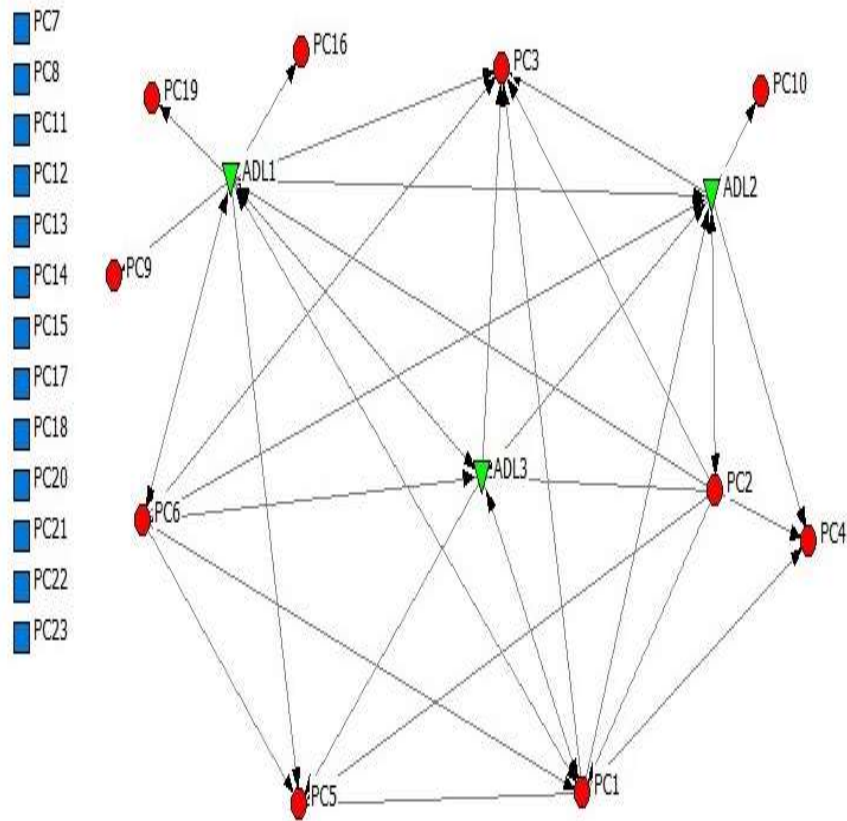
Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

Figura 8 – Grafo da rede de laços sociais expandida



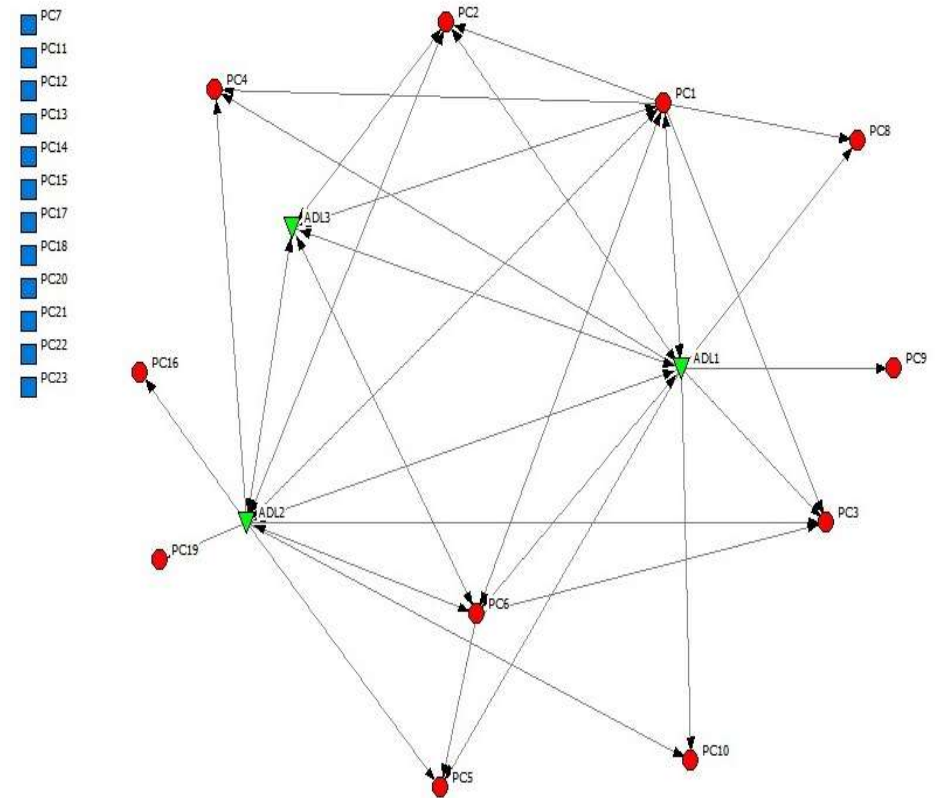
Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

Figura 9 – Grafo da rede social de cooperação



Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

Figura 10 – Grafo da rede social em prol da IG



Fonte: Dados da pesquisa, análise descritiva a partir do Ucinet®.

Os 4 grafos apresentados evidenciam as conexões sociais que ocorrem por meio dos elementos sociais e que resultam em padrões estruturais de relacionamento. Os laços firmados entre os atores, isto é, as ligações entre os integrantes da rede, foram medidos pela densidade (nível de conectividade dentro da rede) e pela centralidade, que explica as diferentes maneiras de atuação dos atores, a saber: centralidade de grau (*Degree*), centralidade de intermediação (*Closeness*) e centralidade de aproximação (*Betweenness*).

A partir da análise de redes sociais, observa-se uma relevante densidade da rede quando analisadas as interações entre os 10 (dez) atores entrevistados, dentre os produtores/comerciantes que integram o fórum de discussões e os agentes de desenvolvimento local, com representatividade de 74,4% de conectividade. As demais redes sociais não apresentam nível de densidade relevante, gerando impactos dessa medida para a rede de cooperação do biscoito, ou seja, pouca conectividade na rede como um todo.

Com relação à centralidade, nota-se que os atores mais centrais da estrutura social da rede de cooperação do biscoito são os atores ADL1 e ADL2, que representam os agentes de desenvolvimento local de duas instituições investigadas. O ator ADL1 foi verificado como mais indicado em relação a centralidade (*Degree*, *Betweenness* e *Closeness*) em todas as redes sociais, sendo o ator que mais exerce o poder de troca de informações e comunicações visando a cooperação e o reconhecimento legal da indicação geográfica. Já o ator ADL 2 emerge como maior intermediador em toda a rede, juntamente com o ator ADL1, figurando como o segundo ator com maior poder de centralidade e de proximidade.

Tal evidência aponta para uma preponderância das instituições em face dos empresários do biscoito, fato que requer atenção em vista da manutenção e do desenvolvimento da rede de cooperação. A eficiência coletiva que se discute teoricamente, como proveniente das experiências das redes de cooperação, exige um maior nível de integração e articulação dos atores, principalmente dos empresários, que se conectam diretamente à produção e comercialização dos biscoitos.

Quanto aos produtores/comerciantes, o ator PC1 foi apontado como o segundo maior ator a exercer a centralidade e proximidade, aliado ao ator ADL2, sendo indicado como intermediador em apenas uma rede social analisada. Já o ator PC6 possui centralidade razoável em relação à *Degree* e *Closeness* em duas redes sociais e centralidade (*Betweenness*) em apenas uma rede social.

A centralidade também foi observada relativamente aos atores com menor grau nas interações realizadas. Nesse sentido, a menor centralidade na estrutura social da rede de cooperação do biscoito indica o ator PC7, que aparece nessa medida em todas as redes sociais, exceto em relação ao grau de intermediação na rede de laços sociais expandida. Seguidamente, o ator PC4 foi indicado como o menos central quanto ao grau *Betweenness* em todas as redes sociais analisadas. Já os atores PC3 e PC5 aparecem com menor medida *Degree*, *Betweenness* e *Closeness* em pelo menos duas redes sociais analisadas.

As evidências demonstram também para outro fato que requer atenção. Quatro produtores/comerciantes de biscoito despontam como menos centrais na rede de cooperação, inclusive atores que foram eleitos porta-vozes surgem com menor medida na rede analisada. Admite-se que, para a criação de valor na rede de cooperação do biscoito e consequente alcance dos objetivos comuns, incluindo a indicação geográfica, os atores que representam os empresários devem ser evidenciados como mais centrais, representando o reflexo do seu envolvimento com as ações da rede.

6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente relatório busca contribuir de maneira teórico-prática para que empresários e agentes de desenvolvimento local relacionados à cadeia produtiva do biscoito se apropriem dos conceitos e características das novas configurações empresariais pautadas nas estratégias de cooperação em rede para promover o desenvolvimento regional e mercadológico no Território de Identidade do Sudoeste Baiano.

Os resultados encontrados permitem concluir que:

- a) os fatores competitivos e contingenciais, relacionados ao mercado e aos aspectos ambientais e organizacionais, que tem conduzido a formação da rede de cooperação estão intrinsicamente ligados à percepção das organizações de que um desempenho empresarial melhor não é resultado apenas de esforços individuais, muito embora, na prática, os relacionamentos interorganizacionais sejam bastante limitados;
- b) a decisão por estabelecer relacionamentos interorganizacionais tem sido facilitada por aspectos relacionados a participação de agentes de desenvolvimento, com proeminência para a participação do Sebrae (BA), encontrando, no entanto, dificultadores no estreitamento da confiança e no comprometimento dos atores;
- c) a criação de valor relacional tem sido prejudicada pela existência de práticas oportunistas que carecem de medidas de neutralização (normas sociais e de conduta ética) e pela restrita integração entre os atores nas reuniões e eventos, bem como na falta de tempo específico dedicado ao desenvolvimento das ações da rede de cooperação;
- d) a participação efetiva dos produtores e comerciantes na rede de cooperação não tem repercutido em medidas de coesão (densidade) e posicionamento (centralidade) bem definido dos atores na troca de informações e comunicações, imprescindível para o alcance do reconhecimento legal da indicação geográfica.

Para o avanço das ações da rede de cooperação do biscoito, recomenda-se que os empresários assumam a preponderância da rede, a partir dos seus representantes já eleitos, para a criação de normas sociais e de conduta ética claras como medida imediata de contenção aos comportamentos oportunistas observados. O regimento das ações da rede contribuem para o estabelecimento de melhores níveis de confiança que afetam o comprometimento com as ações da rede e com as perspectivas futuras de alcance dos objetivos.

Ao assumirem o protagonismo, os empresários precisam, também, desenvolver o planejamento estratégico da rede de cooperação, com previsão de um plano de sistemático das ações dos grupos de trabalho e dos atores individualmente, bem como um calendário de reuniões cíclicas e programações de sensibilização e exposição junto ao mercado local. É imprescindível ainda, a criação de um grupo de trabalho específico para as ações da indicação geográfica, iniciando pela construção de um manual de padronização da qualidade do biscoito, catalogado por tipo produzido, e prosseguindo com as adequações normativas estabelecidas pelo INPI.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDULLAH, M., EVANS, L., FRASER, I.; TSALAVOUTAS, J. IFRS Mandatory disclosures in Malaysia: the influence of family control and the value (ir)relevance of compliance levels. **Accounting Forum**. Taylor & Francis, 2015. p. 328–348.

ALBANO, C. S.; ARAUJO, M. H. de; REINHARD, N. Fatores motivadores e facilitadores dos relacionamentos em redes: como os gestores públicos reconhecem esses fatores em dados governamentais abertos. **Navus-Revista de Gestao e Tecnologia**, v. 7, n. 1, p. 73-92, 2017.

ALBERS, S. **The design of alliance governance systems**. Kölner Wiss. Verlag, 2005.

ALEJANDRO, V. A.; NORMAN, A. G. **Manual introdutório à análise de redes sociais**. UAEM–Universidad Autonoma Del Estado de Mexico, 2005.

ALIGHIERI, J. S.; LIMA, E. L. N.; ZANQUETTO FILHO, H. Relacionamentos interorganizacionais na cadeia de suprimentos: a análise de uma empresa do setor de alimentos. In: **ENCONTRO ANUAL DA ANPAD**, v. 30, 2006.

ALIGHIERI, J. S.; ZANQUETTO FILHO, H. Relacionamentos Interorganizacionais: uma Análise dos Aspectos Intervenientes da Cadeia de Serviços do Setor de Comércio Exterior de Vitória (ES). In: **ENCONTRO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO**, 31, 2007, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

AMATO NETO, J. **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais: oportunidade para as pequenas e medias empresas**. São Paulo: Atlas, 2000.

NETO, J. A.; AMATO, R. de C. F. Capital social: contribuições e perspectivas teórico-metodológicas para a análise de redes de cooperação produtiva e aglomerações de empresas. **Revista Gestão Industrial**, v. 5, n. 1, 2009.

ARAUJO, M. F. **Valor em relacionamentos: sua influência na competitividade e desenvolvimento do Arranjo Produtivo Local de fruticultura em Itacoatiara/Amazonas**. 213 p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Paulo, 2016.

AXELROD, R. **The Evolution of Cooperation**. New York: Basic Books, 1984.

AXELROD, R. **Terms of engagement: New ways of leading and changing organizations**. Berrett-Koehler Publishers, 2010.

BALESTRIN, A. **A dinâmica da complementaridade de conhecimentos no contexto das redes interorganizacionais**. 199 p. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2005.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M. Evidências teóricas para a compreensão das redes interorganizacionais. **Encontro de estudos organizacionais**, v. 2, 2002.

BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P. O papel das redes de cooperação na aprendizagem coletiva das PME: o estudo da rede aginvest. **Redes de cooperação uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, 2004.

BALESTRIN, Alsones; VERSCHOORE, Jorge Renato. Réplica-Redes são Redes ou Redes são

Organizações?. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 4, p. 523-533, 2014.

BALESTRO, M. V. **Confiança em rede: a experiência da rede de estofadores do pólo moveleiro de Bento Gonçalves**. 2002.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3ª reimp. da 1ª ed. São Paulo: Edições, v. 70, 2016.

BEGNIS, H. S. M. **Formação de valor transacional e relacional na cadeia produtiva do leite no Rio Grande do Sul**. 269 f. Tese (Doutorado em Agronegócios), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.

BEGNIS, H. S. M.; ALIEVI, R. M.; ESTIVALETE, V. de F. B. Relacionamentos Interorganizacionais Horizontais e Formação de Valor em Redes de Agronegócios: o Caso de uma Rede de Floriculturas. **Estudos do CEPE**, n. 34, p. 34-68, 2011.

BEGNIS, H. S. M. ESTIVALETE, V. de F. B.; PEDROZO, E. Á.; Em busca da ação coletiva: estratégias de aprendizagem interorganizacional adotadas pelas organizações que estabelecem relacionamentos horizontais em redes. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2006.

BENGTTSSON, M.; JOHANSSON, M. Managing coopetition to create opportunities for small firms. **International small business journal**, v. 32, n. 4, p. 401-427, 2014.

RADZIWON, A.; BOGERS, M.; BILBERG, A. Creating and capturing value in a regional innovation ecosystem: A study of how manufacturing SMEs develop collaborative solutions. **International Journal of Technology Management**, v. 75, n. 1-4, p. 73-96, 2017.

BÖHE, D. M.; S., K. M da. O dilema de crescimento em redes de cooperação: o caso da Panimel. **Redes de cooperação: uma nova organização de pequenas e médias empresas no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: FEE, p. 157-181, 2004.

BORGATTI, S. P.; EVERETT, M. G.; FREEMAN, L. C. **UCINET 6 For Windows - Software For Social Network Analysis: User's Guide**. Analytic Technologies, 2005.

BOUNCKEN, R. B., GAST, J., KRAUS, S.; BOGERS, M. Coopetition: a systematic review, synthesis, and future research directions. **Review of Managerial Science**, v. 9, n. 3, p. 577-601, 2015.

BOUNCKEN, R. B.; FREDRICH, V. Good fences make good neighbors? Directions and safeguards in alliances on business model innovation. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 11, p. 5196-5202, 2016.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; STANK, T. P. Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistics. **Journal of business logistics**, v. 21, n. 2, p. 1, 2000.

BRAND, F. C. **A influência de propriedades estruturais e relacionais da rede social e de características cognitivas na transferência de conhecimentos: estudo em uma rede de cooperação**. Tese (Doutorado em Administração). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2015.

CÂNDIDO, G. A.; ABREU, A. F. de. Os conceitos de redes e as relações interorganizacionais: um estudo exploratório In: EnANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, XXIV, Florianópolis, 2004. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004, p. 1-15.

CASAROTTO, F. N.; PIRES, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local: Estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana.** São Paulo: Editora Atlas, 1999.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999, v. 1.

CASTRO, M. de; BULGACOV, S.; HOFFMANN, V. E. Relacionamentos interorganizacionais e resultados: estudo em uma rede de cooperação horizontal da região central do Paraná. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 1, p. 25-46, 2011.

CERDAN, C. Indicações geográficas e estratégias de desenvolvimento territorial. **Indicações geográficas: qualidade e origem nos mercados alimentares**, p. 125-150, 2013.

CHENG, J.; FU, Y. Inter-organizational relationships and knowledge sharing through the relationship and institutional orientations in supply chains. **International Journal of Information Management**, v. 33, n. 1, p. 473-484, 2013.

COLEMAN, James S. Commentary: Social institutions and social theory. **American Sociological Review**, v. 55, n. 3, p. 333-339, 1990.

CORRÊA, R. L. **Rede interorganizacional de apoio à inovação empresarial: uma análise do programa Tecnova Paraná.** 189 p. Dissertação (Mestrado em Planejamento e Governança Pública). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Curitiba, 2018.

COSTA, H. A. **Análise das redes e do perfil de competitividade de destinos turísticos: estudo comparativo entre São Francisco do Sul e Laguna (SC).** 148 p. Dissertação (Mestrado em Turismo e Hotelaria). Universidade do Vale do Itajaí (Univali), Balneário Camboriú, 2005.

CRESWELL, J. W. **Qualitative inquiry and research design: choosing harmony among traditions.** California: Sage Publications, 1997.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens.** 3ª ed., Porto Alegre, 2014.

CUNHA, I. J. **Análise das formas e dos mecanismos de governança e dos tipos de confiança em aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil e em Portugal e na Espanha (Galícia) e a associação com a inserção internacional e com a competitividade.** 426 p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

DALLABRIDA, V. R. Governança territorial: do debate teórico à avaliação da sua prática. **Análise Social**, n. 215, 304-328, 2015.

DEMO, P. **Saber pensar.** 2. ed. São Paulo: Cortez, 2001.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research.** Thousand Oaks, CA: Sage, 1994.

DRUZIAN, J. I.; NUNES, I. L. Indicações Geográficas Brasileiras e Impacto sobre Bens Agrícolas e/ou agroindustriais. **Revista Geintec**, v. 2, n. 4, p. 413-426, 2012.

DYER, J. K.; NOBEOKA, K. Creating and managing a high performance knowledge-sharing network- The Toyota case. **Strategic Management Journal**, Chichester, v. 21, n. 4, p. 345-367, 2000.

EBERS, M. Explaining inter-organizational network formation. **The formation of inter-**

organizational networks, v. 1, p. 3-40, 1997.

FANTE, C. C. de L.; DALLABRIDA, V. R. Governança territorial em experiências de Indicação Geográfica: análises e prospecções. **Desenvolvimento Regional em debate: DRd**, v. 6, n. 2, p. 228-246, 2016.

FERRAZ, L. M. S. **Fatores que influenciam o desempenho de uma rede de cooperação horizontal: um estudo de caso das redes de Cascavel-PR**. 100 p. Dissertação (Mestrado em Administração), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2015.

FLICK, U. A pesquisa qualitativa: relevância, história, aspectos. **Uma introdução à Pesquisa Qualitativa**, p. 17-28, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLLO, S. S. Framework para Análise das Inovações e das Estratégias de Cooperação Competitiva – Coopetição: Estudo de Caso da Indicação de Procedência Vale dos Vinhedos – Serra Gaúcha/RS. In: ENANPAD – ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS- RADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XXX, 2006, Salvador. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.

GRANDORI, A.; SODA, G. Inter-firm networks: antecedents, mechanisms and forms. **Organizations Studies**, v. 16, n. 2. p. 183-214, 1995.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481-510, 1985.

GRANOVETTER, M. The impact of social structure on economic outcomes. **Journal of economic perspectives**, v. 19, n. 1, p. 33-50, 2005.

GULATI, R.; NOHRIA, N.; ZAHEER, A. Strategic networks. **Strategic management journal**, v. 21, n. 3, p. 203-215, 2000.

HANNEMAN, R. A.; RIDDLE, M. **Introduction to social network methods**. University of California, Riverside. CA (Online book), 2005.

HERNANDES, J. L. G.; GIGLIO, E. M. Os fatores sociais e de dependência de recursos com condicionantes da emergência de redes de negócios: discussões a partir do caso da rede de São Roque. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 15, n. 2, 2014.

HIGGINS, S. S; RIBEIRO, A. C. **Análise de Redes em Ciências Sociais**. Brasília: ENAP. 2018.

IBGE. Instituto Brasileiro de geografia e Estatística. **Dados dos municípios**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/pesquisas>>. Acesso em 30/07/2020.

JARILLO, J. Carlos. On strategic networks. **Strategic management journal**, v. 9, n. 1, p. 31-41, 1988.

JONES, C.; HESTERLY, W.; BORGATTI, S. A general theory of network governance. **The Academy of Management Review**, v.22, n.4, p.911-945, 1997.

JÚNIOR, A. C. B.; JÚNIOR J. A. V. A.; KRONBAUER, C. A.; DEBOÇÃ, L. P. Fatores institucionais determinantes nas relações interorganizacionais: o caso da rede educar. **Revista Estudo & Debate**, v. 23, n. 1, 2016.

KALOF, L.; DAN, A; DIETZ, T. **Essentials of Social Research**. New York: McGraw Hill Open University Press, 2008.

LEAL, S. S. A. **A influência de fatores ambientais e organizacionais sobre os condicionantes do relacionamento interorganizacional**. 144 f Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

LEME, P. H. M. V.; AGUIAR, B. H. REZENDE, D. C. de. A. Convergência estratégica em Arranjos Produtivos Locais: uma análise sobre a cooperação entre atores em rede em duas regiões cafeeiras. **Revista de Economia e Sociologia Rural**, v. 57, n. 1, p. 145-160, 2019.

MACEDO, R. de C.; MARTINS, R. C.; ROSSONI, L.; MARTINS, G. S. Confiança nos relacionamentos em cluster de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, n. 4, p. 330-341, 2017.

MARCON, M.; MOINET, N. **La stratégie-réseau**. Essai de stratégie. 2000.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 8-18, 2008.

MEDEIROS, M. de L. **Indicações geográficas, turismo e desenvolvimento territorial: uma análise sistêmica da indicação de procedência do queijo minas artesanal do Serro**. 271 p. Tese (Doutorado em Ciências). Universidade de São Paulo, 2015.

MELLAT-PARAST, M.; DIGMAN, L. A. Learning: the interface of quality management and strategic alliances. **International Journal of Production Economics**, v. 114, n. 1, p. 820-829, 2008.

MINAYO, M. C. de S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. **Revista Pesquisa Qualitativa**, v. 5, n. 7, p. 1-12, 2017.

MORGAN, D. L. Paradigms lost and pragmatism regained - methodological implications of combining qualitative and quantitative methods. **Journal of Mixed Methods Research**, Vol. 1, No. 1, 48-76, 2007.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 20-38, Jul. 1994.

NIEDERLE, P. A. **Indicações geográficas e processos de qualificação nos mercados agroalimentares**. Organizador: Niederle, Paulo André. Indicações geográficas: qualidade e origem nos mercados alimentares. Porto Alegre: Editora da UFRGS, p. 23-54, 2013.

NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? N. Nohria, R. G. Eccles, (eds.). **Networks and organizations, structure, form and action**, p. 1-22, 1992.

OLIVEIRA, J. A.; CASTRO, C. C. de; ARANTES, R. C. de. Capacidades de rede: uma revisão sistemática para mapeamento do campo e identificação de escalas. In: **XXII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais**. 2019.

OLIVER, C. Determinants of interorganizational relationships: integration and future directions. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 12, p. 241-265, Apr. 1990.

PELLIN, V. Produtos tradicionais e o desenvolvimento territorial rural: experiências de indicação geográfica no Brasil e Portugal. **Revista Grifos**, v. 24, n. 38/39, p. 71-90, 2016.

POWELL, W. W. Learning from collaboration: Knowledge and networks in the biotechnology and pharmaceutical industries. **California management review**, v. 40, n. 3, p. 228-240, 1998.

PRESUTTI, M.; BOARI, C.; MAJOCCHI, A. Inter-organizational geographical proximity and local start-ups' knowledge acquisition: a contingency approach. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 25, n. 5-6, p. 446-467, 2013.

PROVAN K. G.; KENIS P. Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. **Journal of public administration research and theory**, v. 18, n. 2, p. 229-252, 2008.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa Social – Métodos e técnicas**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ROMAN, OOR; BECKER, G. V. Avaliação de Mudanças de Desempenho de Empresas atuando em Rede: um modelo de medição não-financeiro. **XXXII Encontro da ANPAD: Rio de Janeiro**, 2008.

SAHAY, B. S. Understanding trust in supply chain relationships. **Industrial Management & Data Systems**, v. 103, n. 8, p. 553-563, 2003.

SCHMITZ, H.; NADVI, K. **Clustering and industrialization: introduction**. 1999.

SEPLAN. **Secretaria do Planejamento do Estado da Bahia**. Disponível em: <http://www.sei.ba.gov.br/images/pib/pps/estadual/trimestral/pib_est_trimes_2019_4.pdf>. Acesso em 31/07/2020.

SILVA FILHO, J. R. T.; FARINA, M. C.; GASPAR, M. A.; DONATO, H. C. **Fatores dificultadores nas práticas de gestão no relacionamento entre os supermercadistas e seus fornecedores**. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, v. 8, n. 1, p. 57-71, 2017.

SILVA, R. S. **Coopetição em aglomerações comerciais planejadas e não planejadas**. 242 p. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2016.

SILVA, R. S. **Relacionamentos interorganizacionas em rede de cooperação: um estudo no setor farmacêutico varejista do estado de São Paulo**. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2012.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, p. 1-14, 2015.

SIQUEIRA, J. P. L.; TELLES, R. Clusters de negócios: estrutura regional com vocação para competitividade global. **Revista da ESPM**, v. 13, p. 24-34, 2006.

SOUZA, R. V.; SILVA, R. S.; DONAIRE, D.; MINCIOTTI, S. A. Concentração Varejista de Produtos Evangélicos na Cidade de São Paulo: Um estudo da Rua Conde de Sarzedas. In: **VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE)**, 2013, Goiânia. VIII EGEPE, 2014.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Thousand Oaks, CA.: Sage, 1995.

TELLES, R., ALTHEMAN, E., SIQUEIRA, J. P. L. de; ROMBOLI, S. M. Clusters comerciais: um estudo sobre concentrações de bares na cidade de são paulo. **Gestão & Regionalidade**, v. 27, n. 81, p. 32-45, 2011.

TODEVA, E. **Business Networks: Strategy and Structure**. London: Toutledge, 2006.

TSAI, W. Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. **Organization Science**, v.13 n.2, pp.179–190, 2002.

VALE, G. M. V.; AMÂNCIO, R.; LAURIA, M. C. P. Capital social e suas implicações para o estudo das organizações. **Organizações & Sociedade**, v. 13, n. 36, p. 45-63, 2006.

VALENTE, M. E. R.; PEREZ R.; RAMOS, A. M.; CHAVES, J. B. P. Indicação geográfica de alimentos e bebidas no Brasil e na União Europeia. **Ciência Rural**, v. 42, n. 3, 2012.

VANDECANDELAERE et al, 2011;

VERSCHOORE FILHO, J. R. de S. **Redes de cooperação interorganizacionais: a identificação de atributos e benefícios para um modelo de gestão**. 231 p. Tese (Doutorado em Administração), Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2006.

VERSCHOORE, J. BALESTRIN, A.; **Redes de cooperação empresarial: estratégia de gestão na nova economia**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VERSCHOORE, J. R.; BALESTRIN, A. Fatores competitivos das empresas em redes de cooperação. **Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração**, v. 30, 2006.

VIEIRA, A. C. P.; LOURENZANI, A. E. B. S. Evolução das indicações geográficas no Brasil: desafios para agricultura familiar. **Desarrollo Local Sostenible**, n. junio, 2019.

WASSERMAN, S.; Faust, K. **Social network analysis: Methods and applications**. 1994.

WILKINSON, J.; CERDAN, C.; DORIGON, C. Geographical indications and “origin” products in Brazil–The interplay of institutions and networks. **World Development**, v. 98, p. 82-92, 2017.

WILLIAMSON, O. E. Por que direito, economia e organizações. **Direito e economia: análise econômica do direito e das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 16-59, 2005.

YEUNG, M. T.; KERR, W. A. Are geographical indications a wise strategy for developing country farmers? Greenfields, clawbacks and monopoly rents. **The Journal of World Intellectual Property**, v. 14, n. 5, p. 353-367, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman editora, 2015.

ZACCARELLI S. B., TELLES R., SIQUEIRA, J. P. L., BOAVENTURA, J. M. G.; DONAIRE, D. **Clusters e redes de negócios: uma nova visão para a gestão dos negócios**. São Paulo: Atlas, 2008.

ZENKER, S., JACOBSEN, B. P. **Inter-regional place branding**. Cham: Springer International Publishing, 2015.